



Omvärldsanalys Alingsås kommun

Mandatperioden 2019 - 2022



ALINGSÅS
KOMMUN

Innehåll

Alingsås kommuns omvärldsanalys.....	3
Kategorisering och prioritering av SKL:s trender	5
Trender som bedöms ha stor påverkan på kommande verksamhetsplanering	
Trend 1: Demografi.....	9
Trend 2: Kompetensförsörjning.....	14
Trend 3: Digitalisering	19
Trend 4: Integration	22
Trend 5: Bostadsbrist.....	25
Trend 6: Samverkan	28
Att arbeta vidare utifrån gemensamma utgångspunkter	32
Bilaga 1 – Källhänvisning	33

Alingsås kommuns omvärldsanalys

Mandatperioden 2019-2022

Inför varje ny mandatperiod ska en övergripande omvärldsanalys genomföras för hela kommunen. Omvärldsanalysen syftar bland annat till att identifiera utmaningar för kommunen på lite längre sikt. Att analysera och förstå hur identifierade utmaningar kan komma att påverka kommunen, bidrar till en ökad handlingsförmåga för kommunen.

- Ur Alingsås kommuns styrmodell, antagen av kommunfullmäktige 2014

Läsanvisning

Omvärldsanalysen ska utgöra ett underlag inför den politiska beredningen av kommunens Flerårsstrategi. De utmaningar och åtgärder som lyfts fram i dokumentet ska ses som exempel. Omvärldsanalysen genomförs av ett övergripande och tvärgående perspektiv på kommunens verksamheter för att nå framgång i de utmaningar kommunen står inför.

Inledning

Syftet med omvärldsanalysen är att identifiera de trender och förändringar i omvärlden som kan få stor påverkan på Alingsås kommun som organisation och som geografisk plats. Omvärldsanalys är ett verktyg av flera för kommunen att kunna förutspå och planera sin verksamhet. Den tar tempen på samtiden och framtiden inom olika områden. Tillsammans skapar det en bild av de omvärldsfaktorer som påverkar, och kommer att påverka det kommunala uppdraget. De omvärldsfaktorer som kan vara potentiella utmaningar måste hanteras, men kan likväl ses som möjligheter. För att kunna agera måste vi som kommun därför känna till och möta de utmaningar vi står inför.

Utgångspunkter

Alingsås kommuns omvärldsanalys tar sin utgångspunkt i Sveriges Kommuner och Landstings (SKL) rapport *Vägval för framtiden – utmaningar för det kommunala uppdraget mot år 2030*. Rapporten presenterar inledningsvis fem övergripande förändringskrafter som påverkar både Sverige och världen i stort. Dessa områden är globalisering, demografi, klimat, teknik och värderingar. Förändringskrafterna är svåra att påverka lokalt men är likväl något kommunen måste möta. Utifrån de övergripande förändringskrafterna har SKL identifierat 13 trender som på ett eller annat vis härstammar ur dessa. Trenderna spås påverka kommuners, landstings och regioners uppdrag de närmsta tio åren.

Alingsås kommuns omvärldsanalys har som ambition att undersöka vilka trender som kommunen måste fokusera men även vilka trender som kommunen har störst möjlighet – och kanske även skyldighet, att påverka och besluta strategier för.

Utöver rapporten Vägval för framtiden från SKL har flera andra underlag varit stödjande under analysen. Alingsås kommuns befolkningsprognos tillsammans med annan statistik och nyckeltal, hämtade från SCB och Kolada, om kommunens nuläge inom olika verksamheter har varit viktiga data att utgå ifrån. Till stöd för möjliga åtgärder att möta ovanstående har SKL:s underlag rörande ekonomi, rekrytering och samhällsutveckling använts. Till omvärldsanalysen har även en studie av den nya generationen på arbetsmarknaden, "Vartannat jobb automatiseras inom 20 år" från stiftelsen för strategisk forskning samt skriften "Tillit och tolerans" från Arena för tillväxt använts.

Analysmöte

Omvärldsanalysen har tagits fram genom att ett utkast med de prioriterade områden skrevs fram, som därefter diskuterades och bearbetades av en arbetsgrupp bestående av kommundirektören, förvaltningschefer, bolagschefer från de kommunägda bolagen och tjänstemän vid kommunledningskontoret med specialistkompetens. Synpunkter på underlaget har även inhämtats av kommunledningskontorets chefsgrupp.

Kategorisering och prioritering av SKL:s trender

För att kunna prioritera bland de trender som identifierats av SKL var en kategorisering av trenderna nödvändig. De 13 trenderna som identifierats av SKL har därför delats in i tre kategorier:



Det går också att utifrån denna modell kategorisera trenderna i graden av påverkansmöjlighet och möjlighet att vidta åtgärder utifrån hur mycket trenden direkt påverkar kommunens verksamhet, det vill säga ingen eller stor påverkan. Detta illustreras i bilden ovan, med störst påverkansmöjlighet i den innersta ringen och minst i den yttersta. Graden av påverkansmöjlighet har betydelse för hur prioriteringen och urvalet i hur Alingsås kommuns trender ska väljas.

Nedan visas vilka trenderna är och deras placering utifrån den grad av påverkan de har på kommunens verksamhet. De som återfinns i kärnan av cirkeln är de som påverkar kommunen som mest och som kommunen har att hantera i ett framtida scenario i de prioriterade trenderna.



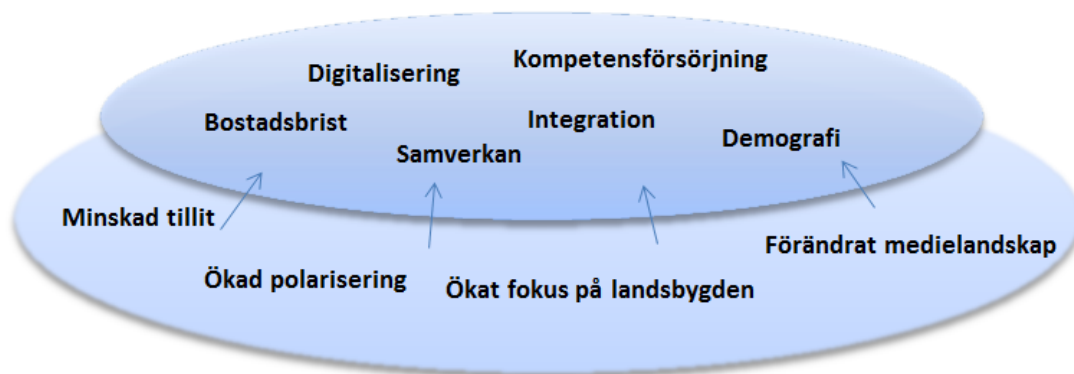
Den innersta cirkeln

I den innersta cirkeln finns sex trender som kommunen bedömt ligger i fokus för den fortsatta verksamhetsplaneringen. Nedan presenteras vilka de är. Dessa områden är tematiska och inrymmer flera delfrågor som kommer att återfinnas i analysen och benämnas med begreppen till höger.

- Stigande förväntningar på välfärden -----> **Demografi**
- Hårdare konkurrens om kompetens -----> **Kompetensförsörjning**
- Ökade möjligheter att effektivisera med ny teknik -----> **Digitalisering**
- Ökat kommunalt fokus på integration -----> **Integration**
- Ökad bostadsbrist -----> **Bostadsbrist**
- Från kunskaps- till nätverkssamhälle -----> **Samverkan**

Den mellersta cirkeln

Utöver de sex trenderna i den innersta cirkeln finns fyra trender i den mellersta cirkeln, som kan kallas för abstrakta samhällsmekanismer. Dessa trender är nära sammanknutna och påverkar varandra. Som kommun är det viktigt att vara medveten om dessa trends existens och att de påverkar alla nivåer och delar av kommunen. De påverkar möjligheten och förutsättningarna att utföra det kommunala uppdraget. Nedan visas fokustrenderna i relation till de abstrakta samhällsmekanismerna.



Ökad polarisering – förändrat medielandskap – minskad tillit – ökat fokus på landsbygden

De fyra påvisade samhällstrenderna i modellen ovan är nära sammankopplade med varandra. Detta utifrån att när ekonomiska klyftor mellan människor och olika samhällsgrupper ökar, ökar polariseringen mellan människor. Till exempel har klyftorna mellan inrikes födda och utrikes födda, mellan äldre och yngre förvärvsaktiva samt mellan storstad och landsbygd ökat. Tillgången på ekonomiskt, socialt och kulturellt kapital polariseras, det vill säga att olika förutsättningar för olika grupper i samhället bidrar till ökade utmaningar. Därtill finns en tredje typ av polarisering där tillgången på likartad information minskat i och med att människor i högre utsträckning får nyheter och information som är skraddarsydd utifrån specifika målgrupper. Detta skapar en åsiktspolarisering som medför att olika bilder av hur verkligheten ser ut påverkar förståelsen, toleransen och tilliten till andra människor.

Den yttersta cirkeln

I den tredje och yttersta cirkeln återfinns trender vilka bedöms ha stor påverkan på kommunen och samhället i stort, men där Alingsås som enskild kommun har liten påverkansmöjlighet. Det viktigaste för kommunen är därför att ha beredskap inför eventuella effekter och konsekvenser av dessa trender.

Fler geopolitiska konflikter – minskat lokalt och regionalt handlingsutrymme – ökad osäkerhet i världen

Klimat och hållbar utveckling är en trend där det kan upplevas som att kommunen har en mindre påverkansmöjlighet, men kommunen tar ett stort ansvar genom en rad beslut och aktiviteter. Dessa återfinns i kommunens flerårsstrategi. Några exempel är att den totala energianvändningen per invånare ska minska, andelen ekologisk mat i kommunal verksamhet ska öka, att antalet resor med kollektivtrafiken ska öka och att ett beslutsunderlag utifrån Agenda 2030 ska tas fram. Alingsås kommun har beredskap för de konsekvenser som uppstår av klimatförändringar, så som torka och brand. Ett exempel på detta är att personal från Alingsås och Vårgårda räddningstjänstförbund under sommaren 2018 bidrog till att släcka skogsbränder på många olika platser i landet.

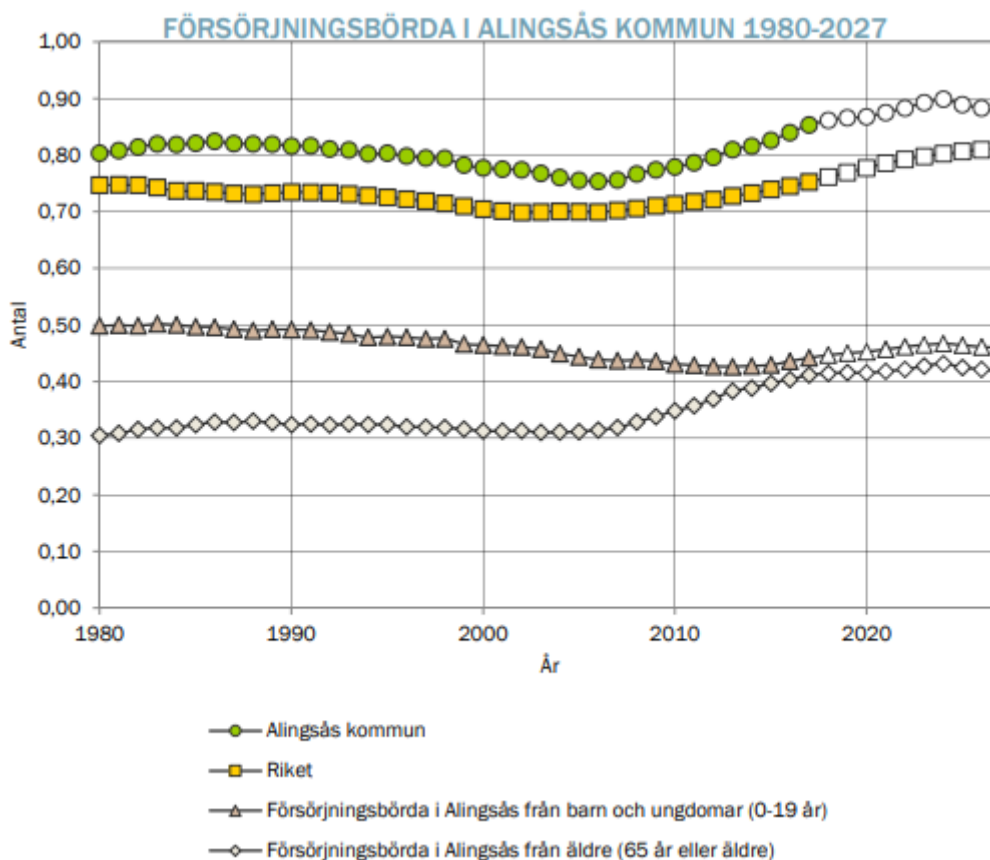
Kommunen arbetar fortlöpande med att inventera och värdera risker som finns exempelvis vid inträffande av längre strömavbrott, vattenbrist, olycka med farligt gods eller extrema väderförhållanden. Vid en krissituation träder kommunens krisledningsorganisation i kraft och en särskild informationsplan finns för att hålla allmänheten och eventuella drabbade uppdaterade. Beredskap finns i form av reservkraftverk i händelse av längre strömavbrott, det finns även en reservvattentäkt i händelse av olycka med farligt gods som riskerar att göra vårt dricksvatten otjänligt.

Trender som bedöms ha stor påverkan för kommande verksamhetsplanering

Trend 1: Demografi

Demografi avser befolkningens storlek, fördelning och sammansättning. Den demografiska utvecklingen påverkar både Sveriges ekonomi och arbetsmarknad. En tydlig trend visar sig med en ökad livslängd och förhållandevis många barn, vilket innebär ett ökat tryck på kommunens välfärdstjänster. Efterfrågan på skola, barnomsorg, bostäder, sjukvård och äldreomsorg kommer att öka. Detta måste kommunen på bästa sätt hantera genom bland annat kompetensförsörjningsstrategier och att hitta effektivare arbetssätt med hjälp av ny teknik.

Med en ökad andel äldre och barn så ökar också den så kallade *försörjningsbördan*, som är ett mått på hur många extra personer en person i yrkesverksam ålder behöver försörja förutom sig själv. På riksnivå år 2018 är försörjningsbördan 0,76 personer, i Alingsås kommun är försörjningsbördan 0,86 personer. Den kommer att öka de närmsta åren, för att sedan plana ut något.



Bildkälla: Alingsås kommuns befolkningsprognos

Den största ökningen återfinns i gruppen äldre, även om gruppen barn och ungdomar fortsatt innebär en ”tyngre” försörjningsbörda. Skillnaderna mellan grupperna utjämnas successivt fram till 2020.

Utvecklingen av antalet äldre i Alingsås

Antal äldre kommer att öka i kommunen under en längre tid framöver. Ökningen beror dels på att medellivslängden ökar och dels att den stora 40-talistgenerationen uppnått pensionsåldern fullt ut. Det är främst åldersgruppen 80 år och äldre som ökar mest. Alingsås kommun har en högre andel äldre i förhållande till befolkningen än rikssnittet, 22,2 procent jämfört med rikets 19,8 procent (2017).¹ I Alingsås är 5,7 procent av invånarna över 80 år, medan riksgenomsnittet är 5,1 procent.² Mycket tyder på att vi blir allt äldre men inte nödvändigtvis friskare.³ En förbättrad sjukvård ger ökad överlevnad men innebär samtidigt ett ökat vårdbehov. Procentuellt är det fler som är i behov av vård och omsorg och det innebär även att fler äldreboenden kommer att krävas de närmsta åren.

År	Folkmängd 65-79 år	Folkmängd 80 år eller äldre
2016	6 519	2 271
2017	6 654	2 315
2018	6 756	2 365
2019	6 855	2 420
2020	6 983	2 489
2021	7 105	2 552
2022	7 125	2 672
2023	7 093	2 846
2024	7 045	3 011
2025	7 024	3 164
2026	6 990	3 317
2027	6 948	3 479

Bildkälla: Alingsås kommuns befolkningsprognos

Ökade förväntningar på välfärdstjänster

Förutom att försörjningsbördan ökar så ökar också förväntningarna på välfärdstjänsterna i takt med att människors ekonomi förbättras och tillgången på information och kunskap ökar. Med den utvecklade tekniken har nya arenor skapats där förväntningarna på hög fart och tillgänglighet hela tiden ökar. Närvaron på internet och sociala medier medför nya möjligheter för människor att ha insyn, påverka händelser och bygga relationer. Denna trend förstärks av en rättighets- och valfrihetslagstiftning.

¹ Andel invånare 65+, Kolada

² Andel invånare 80+, Kolada

³ Läkartidningen, 32-33/2013

Trots att flertalet reformer förbättrat välfärden är svenskarna mer missnöjda i jämförelse med människor i våra nordiska grannländer, där satsningar på välfärden per capita är mindre. Detta missnöje ökar också förväntningarna på nya lösningar och bättre service och riskerar även att påverka tilliten till de kommunala verksamheterna på ett negativt sätt.⁴

Nyanlända – en tillgång

Till skillnad från många andra EU-länder har Sverige en historiskt snabb befolkningsökning i form av en stor flyktinginvandring där många är eller snart kommer vara i förvärvsaktiv ålder.

	ALINGSÅS				
	2013	2014	2015	2016	2017
Kommunmottagna i flyktingmottagandet under året med uppehållstillstånd, antal	94	129	164	185	195
varav 0-5 år, antal	15	23	26	20	34
varav 6-15 år, antal	30	31	33	25	41
varav 16-17 år, antal	8	7	12	13	15
varav 18-19 år, antal	2	4	3	8	9
varav 20-64 år, antal	38	64	89	116	95
varav 65+ år, antal	1	0	1	3	1

Källa: Kolada, N01986

Som syns på bilden ovan utgörs flyktinggruppen även i Alingsås av, i huvudsak, människor i arbetsför ålder. SKL uttrycker att välfärdsverksamheterna kommer vara beroende av i hur stor utsträckning och i vilken takt som nyanlända kommer i arbete och kan bidra till finansieringen och kompetensförsörjningen i välfärden.⁵ Detta utgör en tillgång utifrån den demografiska trenden och en möjlighet för kommunen att möta det ökade kravet på välfärdstjänsterna. För att nå detta krävs det att integrationen av nyanlända genomförs på ett effektivt och kvalitativt sätt, men även på ett respektfullt vis.

⁴ Vägval för framtiden, SKL

⁵ Vägval för framtiden, SKL

Utmaningar och åtgärder i Alingsås kommun

Flertalet av kommunens utmaningar finns i relation till den demografiska utvecklingen. Utmaningarna kan potentiellt få negativa konsekvenser för kommunen och samhället om man som kommun inte hanterar dessa i tid och på ett strategiskt och lämpligt sätt:

- Försörjningsbördan ökar i kommunen. Barn och äldre blir fler, och fler människor är i behov av kommunala tjänster på grund utav kommunens befolkningsökning.
 - *Välfärdsteknik i relation till demografi bör utvecklas genom strategier vid nybyggnationer, tjänster och kompetensförsörjning. Kommunen behöver på bästa sätt attrahera kompetent arbetskraft till våra verksamheter där behovet av personal ökar.*
- Integrationen av nyanlända innebär ett ökat ansvarstagande gällande boende, arbetstillfällen och insatser för likvärdighet. Det riskerar att öka försörjningsbördan och utanförskap.
 - *Satsa på att tillgodose utbildningsbehov hos gruppen nyanlända med fokus på välfärdsyrken.*
- Personalbrist och kompetensglapp behöver hanteras och det är troligt att det kommer finnas flera verksamheter som måste utveckla nya roller och funktioner.
 - *Se över vår syn på kompetens och hur kunskaper värderas i relation till utbildning. Utveckla strategier för intern kompetensutveckling för personal i syfte att öka flexibiliteten och attraktionen för redan anställd personal.*
- Digitalisering och ny teknik är en viktig del i att möta en förändrad demografi, men ställer stora krav på verksamhetsutveckling inom kommunen.
 - *Nyttja teknikens möjligheter för att kunna fokusera på huvuduppdraget och kärnverksamheten i högre utsträckning. Detta kräver processkartläggning av kommunens uppdrag samt kartläggning av vad som kan digitaliseras och inte.*

- Med ökad befolkningstillväxt och ökade förväntningar på kommunens bemötande och tillgänglighet är det viktigt att etablera en god dialog med invånarna. Utmaningen blir att finna lämpliga kommunikationsvägar och mötesplatser för dialog.
 - *Öka systematik, kontinuitet och tillgänglighet för invånarna i kommunen. Det ska vara lätt att möta politiker, tjänstemän samt få tillgänglig information. Fler medborgardialoger, snabbare hantering av kommunala tjänster och utökad information via kommunens hemsida.*
- Invånare i åldern 80+ ökar mest och blir fler. Kommunen behöver kunna möta äldres behov av exempelvis anpassat boende, tillgång till hemtjänst och särskilt boende, och stötta dem att vara delaktiga och aktiva i samhället.
 - *Arbeta med införandet av digital teknik för målgruppen. Ta hjälp av krafter i civilsamhället för att hjälpa äldre att vara delaktiga och aktiva i samhället. Arbeta för fungerande processer för att möta demografin (ex. byggnation av äldreboenden, skolor etc.) Samverka inom organisationen för att få till en fungerande process som sträcker sig över flera verksamheter.*

Trend 2: Kompetensförsörjning

Som konstaterats tidigare lever vi allt längre samtidigt som barnkullarna framöver spås öka. Befolkningens storlek och ålderssammansättning är avgörande för kommunens samhällsplanering, finansiering och inte minst – kompetensförsörjning. I takt med att andelen barn, unga och äldre ökar, ett stort flyktingmottagande och stora pensionsavgångar har konkurrensen om arbetskraft ökat. Många kommuner upplever att det är svårt att rekrytera framförallt socionomer, sjuksköterskor och lärare. Alingsås är inget undantag. I storstadsområden har kommunerna svårt att behålla personal eftersom det är lätt att byta till mer attraktiva jobb inom regionen, något som ökar både personalomsättning och löner. Drygt 40 procent av den förvärvsarbetande nattbefolkningen i Alingsås pendlar till andra städer för att arbeta⁶, vilket kan påverka kompetensförsörjningen negativt. SKL bedömer att antalet anställda inom välfärdstjänsterna behöver öka med knappt 200 000 personer fram till och med 2026. Antalet personer i arbetsför ålder kommer inte öka i motsvarande utsträckning⁷. Dessutom kommer inte alla i arbetsför ålder vilja arbeta inom kommunsektorn, varför man måste hitta andra lösningar för att säkra kompetensförsörjningen.

Nya lösningar testas

Rekryteringssvårigheterna har tvingat fram nya lösningar inom kommunerna, exempelvis organisationsöversyner om vem som gör vad på arbetsplatsen och med förslag på nya yrken med andra kompetenser som kan komplettera bristyrken. Några kommuner samarbetar för att ta fram nya innovationer eller för att dela på specialistkompetenser. Ett exempel i vår närhet är en delad ekonomichef mellan kommunerna Vårgårda och Herrljunga.

Alingsås kommun har påbörjat utredningar för att säkerställa olika professioners uppdrag, exempelvis undersköterskor och lärare. Därför har möjligheten att införa serviceassistenter utretts i syfte att bistå verksamheten för att frigöra tid för undersköterskor i högre utsträckning. Även en renodling av socialsekreteraryrkets myndighetsutövning har genomförts genom att kommunen har anställt socialadministratörer. Digitaliserat försörjningsstöd och en hållbar satsning på digitala medarbetare genom processtyrd robotautomatisering och artificiell intelligens planeras inom socialtjänsten. Ytterligare optimering av arbetsuppgifter och tid behöver ses över. Ett exempel kan vara att undersöka om elevassistenter, som idag är deltidsanställda då de inte arbetar på lov, kan utöka sin anställning i annan kommunal verksamhet.

⁶ Utpendlingsomfattning, Kolada

⁷ Vägval för framtiden, SKL

Dessa lösningar är viktiga strategier för att klara kompetensförsörjningen framöver, men mer behöver göras om vi ska kunna hantera det kommunala uppdraget. SKL har i sin rekryteringsrapport för 2018 identifierat nio kompetensförsörjningsstrategier som de bedömer ska kunna minska rekryteringsbehovet och samtidigt öka arbetsgivarens attraktionskraft. Tre av dessa beräknas ha störst effekt på rekryteringsbehoven⁸;

Förläng arbetslivet: Fler ska kunna börja arbeta tidigare och stanna kvar längre i arbetslivet. Den genomsnittliga pensionsåldern år 2016 var 64 år i kommuner, landsting och regioner, den skulle kunna flyttas fram.

Fler jobbar mer: Om fler arbetar heltid eller fler timmar kan rekryteringsbehoven minska. Inom kommunerna finns det en stark deltidstradition i många av verksamheterna som måste utmanas. Kvinnor har lägre sysselsättningsgrad än män i alla personalgrupper och den lägsta sysselsättningsgraden finns inom vård- och omsorgsarbetet.

Utnyttja tekniken: Om olika välfärdstjänster effektiviseras med ny teknik kan det minska behovet av rekrytering. Det finns betydande möjligheter att exempelvis automatisera vissa arbetsuppgifter inom flera kommunala yrken som kan frigöra tid för medarbetarna till annat.

För att kunna förlänga arbetslivet och få fler att arbeta mer krävs också nya lösningar inom organisationen. Alingsås kommun behöver skapa ett hållbart arbetsliv för sina medarbetare, med en hållbar arbetsmiljö och hållbar schemaläggning, där medarbetarna själva kan vara med och påverka. Detta kräver i sin tur en organisation som klarar av det, men också att det avsätts medel och tid.

Rekrytering

Även om vi måste rikta ett stort fokus mot andra kompetensförsörjningsstrategier som syftar till att behålla arbetskraft och att effektivisera yrken med t.ex. ny teknik, kommer vi också behöva rekrytera ny arbetskraft till våra verksamheter. Alingsås kommun befinner sig i ett geografiskt gynnsamt läge på en stark arbetsmarknad. Utmaningen här, i en stor arbetsmarknadsregion, är att det är lätt för människor att gå vidare till mer attraktiva arbeten. Frågan vi måste ställa oss är hur vi ska vara attraktiva och konkurrera om arbetskraften med övriga kommuner i Göteborgsregionen. SKL menar att kommunerna bland annat måste bredda sin rekrytering och ta tillvara nyanländas kompetens och arbeta för att utjämna könsfördelningen. Även att underlätta lönekarriär och visa vilka karriärmöjligheter som finns.

⁸ Rekryteringsrapport för 2018, SKL

Många av dessa strategier använder kommunen redan idag, som att t.ex. erbjuda olika möjligheter till karriärvägar, ett aktivt arbete för att öka mångfalden och att erbjuda kompetensutveckling. Att underlätta karriär inom organisationen är viktigt, men lika viktigt är det att satsa på ett hållbart ledarskap och en hållbar arbetsmiljö, där människor trivs och har förutsättningar att göra ett gott jobb. Kvalitetssäkra introduktionen av nya medarbetare genom att tillse att alla medarbetare får en trygg introduktion till sitt nya arbete i kommunen är en viktig del.

En generationsväxling håller på att ske inom den offentliga sektorn, där ungefär en tredjedel av alla som arbetar kommer gå i pension inom 10 år⁹. Detta kommer till stor del kunna mötas upp av att generation som är född runt år 1990 numera är i arbetsför ålder. Många flaggar för att denna generation har andra krav på arbetsgivare än tidigare generationer, något som är viktigt för arbetsgivare att känna till, eftersom denna grupp kommer att utgöra ungefär 35 procent av den globala arbetsmarknaden år 2020. Redan i år utgör gruppen 80- och 90-talister närmare 35 procent av alla anställda på kommunledningskontoret i Alingsås. Drivkrafter för denna generation visar sig genom intresse för och mening med sitt arbete, snarare än titlar och lön. Möjligheten till personlig utveckling värdesätts högt. Några av de drivkrafter och önskemål denna generation har på arbetsgivaren är flexibilitet med arbetstider och ledighet, en trygg anställning och ett tydligt ledarskap som uppfattas som rättvist med kontinuerlig feedback¹⁰.

Anställda påverkar bilden av kommunen

Kommunen är den största arbetsgivaren i Alingsås. I rollen som arbetsgivare påverkar kommunen tilliten hos sina egna anställda. I sin tur påverkar de anställda i hög grad bilden av kommunen hos allmänheten. Det finns en stor potential för kommunen att via sina egna anställda, med ett gott ledarskap och anställda som trivs på sina jobb, skapa förtroende för kommunen som arbetsgivare och därmed attrahera kompetent arbetskraft och bidra till den egna kompetensförsörjningen¹¹.

⁹ Rekryteringsrapport för 2018, SKL

¹⁰ Livskarriärsterna – om millenniegenerationen på arbetsplatsen, Västsvenska handelskammaren

¹¹ Tillit och tolerans, Arena för tillväxt

Utmaningar och åtgärder i Alingsås kommun

Ett flertal av kommunens utmaningar är kopplade till kompetensförsörjningen, som är en aktuell fråga för kommunen. Kompetensförsörjningen är även nära sammankopplad med både demografins utveckling och digitaliseringens framfart.

- Risk för att beställarkompetensen hos de som ska använda ny teknik inte är tillräckligt hög. Det finns gott om IT-stöd, men för att detta ska anpassas på bästa sätt måste den del av organisationen som ska nyttja den ha tillräcklig kompetens att veta vad som krävs av systemet och hur det ska användas.
 - *Kompetensutveckla medarbetare och chefer inom ny teknik, både för att kunna använda tekniken men också ur ett beställarperspektiv.*
- Kommunen konkurrerar med många andra arbetsgivare om den arbetskraft som finns. Det är av vikt att vi som arbetsgivare förstår vad som driver olika människor och generationer på arbetsmarknaden för att vara konkurrenskraftiga och attraktiva.
 - *Vara en attraktiv arbetsgivare för olika generationer och individer genom att försöka förstå och tillgodose deras önskemål. Öppna upp för att i större utsträckning kunna ge individuella förutsättningar.*
- Det är svårare att rekrytera till Alingsås landsbygd än till tätorten.
 - *Alingsås kommuns invånare växer, nettoinflyttningsprognosen visar på många i arbetsför ålder, som kan vara potentiell arbetskraft i kommunen. Inflyttande människor stärker kommunens möjlighet att rekrytera personal i alla delar av kommunen.*
 - *Arbeta tvärsektoriellt för att få nyanlända att vilja och kunna stanna i Alingsås kommun och arbeta i våra verksamheter. Detta kräver exempelvis att de får möjlighet till utbildning, jobb och bostad.*
- En utmaning att motivera medarbetare till att arbeta längre och arbeta heltid i större utsträckning.
 - *Skapa attraktiva villkor och en hållbar arbetsmiljö som medför att medarbetare vill och kan arbeta längre och mer.*

- Utmaningarna finns i tre perspektiv; *attrahera, rekrytera och behålla*. Vi måste hitta kompetensförsörjningsstrategier inom alla dessa tre perspektiv för att lyckas.
 - *Se över synen på kompetens, vi kan utmana etablerade uppfattningar om vilka krav som ska ställas på den anställde.*
 - *Ge förutsättningar för chefer att vara goda ledare genom att se över antalet medarbetare per chef.*
 - *Hitta alternativa lösningar till enskilda tjänster som är svårrekryterade.*
 - *Arbeta för att behålla personal genom att t.ex. möjliggöra och vara tydlig med vilka karriärmöjligheter som finns inom kommunen.*
 - *Anställda påverkar allmänhetens bild av kommunen och vår attraktionskraft som arbetsgivare. Det är en av många anledningar till att skapa ett gott arbetsklimat och sträva efter nöjda medarbetare.*

Trend 3: Digitalisering

Flera kommunala verksamhetsområden kommer att kunna och måste effektiviseras med hjälp av digitalisering och artificiell intelligens (AI). Ny teknik kommer vara avgörande för att trygga vår kompetensförsörjning i framtiden. Denna trend kommer att förändra hela vårt samhälle. Inom välfärden finns det redan flera tekniska hjälpmedel som ger den enskilde möjligheten att få ta ett större ansvar över sin livssituation och därmed få mer makt över den. Nattkameror för tillsyn inom äldreomsorgen och självdialys är några exempel. Detta frigör också resurser inom välfärden som kan användas till andra områden.

Det finns dock inte enbart positiva effekter av ny teknik och digitalisering. En oro finns kring teknikföretagens kunskapsövertag, vilket ökar risken att göra dyrbara och felaktiga investeringar som inte får önskad effekt. Även integritetsfrågor kan bli ett hinder för utveckling¹². När vi konstaterat att ny teknik är nödvändig för att bland annat kunna klara de demografiska utmaningarna måste man också fundera på eventuella problem samt de nya krav kompetensmässigt medför. Att säkerställa tillräcklig kunskap internt är en förutsättning för att sedan kunna hjälpa våra invånare. Vi måste även övervinna eventuella ekonomiska, organisatoriska och juridiska hinder.

Automatisering av arbetsuppgifter

Flera uppmärksammade rapporter har gjorts med beräkningar som visat på att det finns en stark potential att automatisera arbeten med hjälp av ny teknik. Enligt en studie från Oxford, som senare översatts till svenska yrkeskoder kan vartannat jobb automatiseras inom 20 år¹³. Rapporten har dock fått kritik, bland annat från OECD som snarare menar att det handlar om vissa *arbetsuppgifter* och inte yrken, något som SKL också tagit fasta på. Många av välfärdsjobben inom exempelvis utbildning, vård och omsorg är inte den typ av arbeten som bedöms kunna automatiseras¹⁴. SKL rekommenderar kommuner att göra s.k. processöversyner för att komma vidare i sitt digitaliseringsarbete. Många processer inom kommunen är komplexa och vid en kartläggning syns vart flaskhalsarna finns och vilka system som inte fungerar bra.

¹² Vägval för framtiden, SKL

¹³ Vartannat jobb automatiseras inom 20 år, Stiftelsen för strategisk forskning

¹⁴ Rekryteringsrapport för 2018, SKL

Kompetensutveckling inom ny teknik

Effektiviseringar med ny teknik måste göras inom kommunens verksamheter. Detta kräver att anställda har de kunskaper som behövs för att kunna implementera och använda sig av den teknologin som ska öka effektiviteten. Annars riskerar det att få motsatt effekt och enbart bli kostnadsdrivande. OECD har gjort studier av arbetskraftens IKT-kunskaper (informations- och kommunikationsteknik), som visar att hälften av den svenska arbetskraften har för dåliga kunskaper inom IKT för att klara de krav som finns idag. Detta måste mötas med en bred kompetensutveckling för att inte riskera att bidra till en än mer polariserad arbetsmarknad där bara konkurrensen om den andra halvan av arbetskraften ökar¹⁵.

Digitalisering i Alingsås kommun

Kommunen har år 2018 avsatt medel till investeringar i digitalisering och ny teknik. I Alingsås har en handlingsplan för Digital målbild varit på remiss hos nämnderna och förväntas kunna antas av kommunfullmäktige under hösten 2018. Målbilden innehåller en konkret handlingsplan som årsvis beskriver vad som ska göras inom respektive område.

Alingsås kommun är framgångsrik i sitt digitaliseringsarbete. Inom skolan har digitala prov och en portallösning för elever, vårdnadshavare och lärare med tillgång till flera olika pedagogiska system och verktyg införts. Inom hemtjänsten håller ett system för mobil dokumentation på att införas där målet är att öka kvaliteten och effektiviteten i arbetet. Inom socialtjänsten håller en e-tjänst på att implementeras som möjliggör en digital arbetsprocess med digitalt inlämnade biståndsansökningar. En kommungemensam e-learningplattform kommer att införas och möjliggöra effektiv digital utbildning för att kompetensutveckla medarbetare inom olika områden.

Kommunen ser även över hur vissa välfärdsyrken kan utvecklas med den digitala omställningen, exempelvis ska bibliotekspersonalen hjälpa till att handleda i digital kompetens till besökare med behov. Det sistnämnda är ett exempel på hur helt nya utmaningar och möjligheter skapas med hjälp av ny teknik.

¹⁵ Ekonomirapporten, maj 2018, SKL

Utmaningar och åtgärder i Alingsås kommun

Ny teknik kan vara lösningen på flera andra av de utmaningar vi står inför, exempelvis ett ökat tryck på våra välfärdstjänster med anledning av demografins utveckling och kompetensförsörjningsproblematik. Trots det finns ett antal utmaningar kopplat till ny teknik som behöver hanteras på ett lämpligt sätt.

- En utmaning i att se till att människor med störst behov får ta del av tekniska lösningar, och inte enbart människor som har lätt för att ta till sig den.
 - *Möjliggöra likvärdig tillgång till digitala verktyg, exempelvis inom skolan.*
 - *Utveckla kommunens service till att utbilda invånare med behov inom digital kompetens.*
- Att ny teknik behövs finns inga tvivel om, men en utmaning kan vara hur den ska finansieras och huruvida det finns lagstöd.
 - *Undersöka möjligheten till medfinansiering av tekniska lösningar från andra aktörer.*
- Alla kommunens medarbetare har troligtvis inte tillräckliga kunskaper inom informations- och kommunikationsteknik.
 - *Säkerställ kompetens och vid behov utbilda medarbetare inom informations- och kommunikationsteknik.*
 - *Samverka med t.ex. utbildningssamordnare gällande yrken där tekniklyft kan tänkas komma inom en snar framtid och där IKT-kunskaper kommer vara nödvändiga.*
- Det finns risk för att IT-lösningar inte i tillräckligt hög grad tillfredsställer kommunens behov om beställarkompetensen hos de som ska använda ny teknik inte är tillräckligt hög. För att IT-stödet ska kunna anpassas på bästa sätt måste den del av organisationen som ska nyttja den ha tillräcklig kompetens för att veta vad som krävs av systemet och hur det ska användas.
 - *Vid köp av IT-system kan vi med god beställarkompetens ställa krav på systemet så att det anpassas till våra behov. Systemet bör anpassas till användarna och inte tvärtom.*
- När vi i ökad utsträckning vill att människor ska använda digitala hjälpmedel för att kommunicera med oss, blir tillgången till bredband en välfärdsfråga.
 - *Tillse att alla invånare i kommunen har tillgång till bredband.*

Trend 4: Integration

Att skapa förutsättningar för en lyckad integration kommer vara en av de viktigaste frågorna för kommunen framöver. De senaste årens stora invandring har inneburit en föryngring av befolkningen. De långsiktiga effekterna av invandringen kommer vara beroende av den lokala och nationella politik som förs och vilka insatser som genomförs.

Från att tidigare till stor del ha bestått av studenter och arbetskraftsinvandrare har invandringen till Sverige skiftat karaktär, till att under de senaste åren framför allt präglas av flyktinginvandring. Nästan 400 000 asylsökande med anhöriga beräknas få uppehållstillstånd i Sverige mellan 2014 och 2020. Generellt genererar flyktinginvandringen ett större samhällsåtagande än annan invandring. Två viktiga förutsättningar för en lyckas integration är etablering på arbetsmarknaden och att nyanlända barn och ungdomar lyckas i skolan. Där har kommunen ett stort åtagande i båda fallen.

Genomsnittsåldern hos de nyanlända eleverna är högre än den tidigare varit, vilket medför en kortare tid att klara skolgången. Detta är en förklaring till det minskade antal elever som uppnår gymnasiebehörighet och som klarar gymnasiet med godkända betyg. Flyktingmottagandet är även ojämnt fördelat både över kommuner och mellan skolor inom kommunerna. Detta medför att vissa skolor tar emot många fler nyanlända elever än andra.


Kommunernas ekonomi påverkas direkt och indirekt av en dåligt fungerande arbetsmarknads-etablering. Vissa kostnader, så som ekonomiskt bistånd och kostnader i form av arbetsmarknadsåtgärder, är omedelbara. Andra kostnader uppkommer på sikt och indirekt i form av uteblivna skatteintäkter och socialt utanförskap¹⁶.

¹⁶ Vägval för framtiden, SKL

Arbetsmarknadsetablering

Alingsås kommun arbetar med olika arbetsmarknadsåtgärder för att underlätta arbetsmarknadsetablering, som att exempelvis erbjuda språkpraktik och extratjänster för nyanlända, vilket möjliggör parallell språkinläring och yrkesträning. Detta arbetssätt kan utvecklas till att omfatta fler verksamheter än i dagsläget.

Det finns olika mått för att mäta hur väl integrationen lyckas. Ett mått är den andel nyanlända som lämnat etableringsuppdraget och börjat arbeta eller studera. Det ligger på 37 procent i Alingsås år 2017. Året innan var andelen 10 procent lägre, 27 procent. Medelvärdet för landets alla kommuner är samma som i Alingsås.

	ALINGSÅS 2017			TREND	RIKET 2017		
	TOTALT	KVINNOR	MÄN		TOTALT	KVINNOR	MÄN
Lämnat etableringsuppdraget och börjat arbeta eller studera (status efter 90 dagar), andel %	37	22	47		36	24	43

Källa: Kolada, N00973

I statistiken för Alingsås kommun syns vissa könsskillnader mellan nyanlända som kan vara viktiga att känna till. Ungefär dubbelt så många män jämfört med kvinnor har lämnat etableringsuppdraget och börjat arbeta eller studera. Männerna lämnar nästan uteslutande etableringen för att börja arbeta. En majoritet av de kvinnor som lämnat etableringsuppdraget för arbete eller studier, har istället börjat studera.

Myndighetsutövningen kan skapa tillit

Det är i allmänhet viktigt att kommunen som myndighetsutövare har ett gott bemötande och rättsäker handläggning för att människor ska känna förtroende för myndighetsutövaren, kommunen och för offentliga sektorn i stort. Detta blir extra viktigt när det handlar om behovsprövade och selektiva bidrag och i synnerhet när det gäller människor som invandrat till Sverige. Dessa människor kommer ofta från länder där det finns goda skäl till att inte lita på tjänstemän och andra representanter för den offentliga sektorn. Därför har de i allmänhet en lägre tillit till andra människor och till offentliga institutioner än personer som är födda i Sverige. Nyanländas första kontakter i Sverige är ofta med företrädare för den offentliga sektorn. I Alingsås kommun är det med personal från utbildningsförvaltningen. Hur de uppfattar dessa första kontakter är av avgörande betydelse för hur trygga de känner sig med sin situation i Sverige. Det är därför viktigt att erbjuda bra tolkningsmöjligheter, tid att förklara regelverk och processer samt att ha kunskap om kulturerna dessa människor kommer ifrån¹⁷.

¹⁷ Tillit och tolerans, Arena för tillväxt

Utmaningar och åtgärder i Alingsås kommun

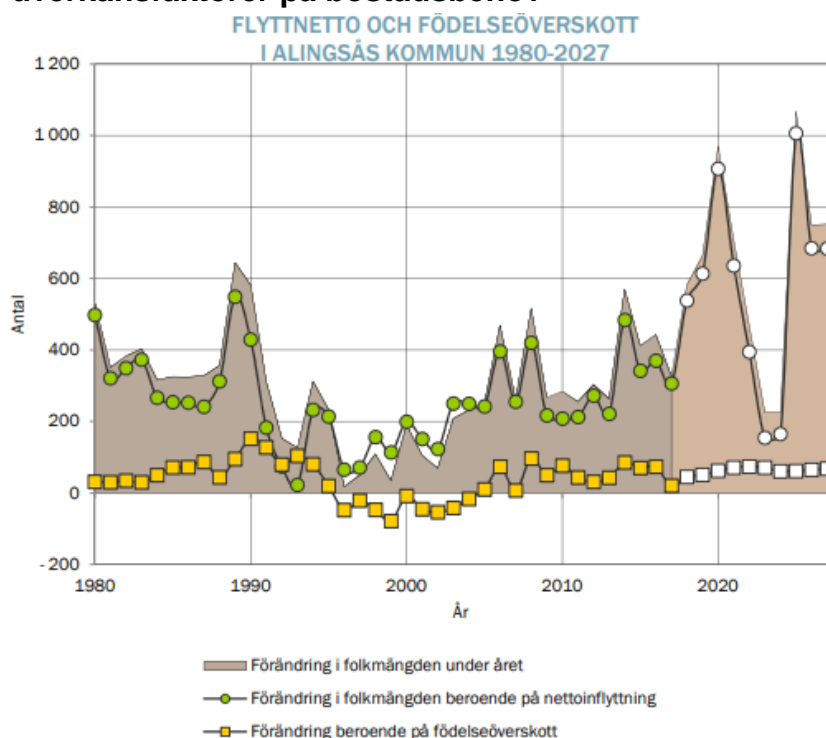
Precis som ny teknik kan en lyckad integration få positiva effekter i vårt samhälle, vad gäller exempelvis vår förmåga att kompetensförsörja våra verksamheter. Det är dock viktigt att identifiera vilka utmaningar som finns och hur dessa kan mötas.

- Att alla nyanlända ska klara SFI är en utmaning. Språket är en av de viktigaste nycklarna för integrationen i samhället och på arbetsmarknaden.
 - *Satsa på flera språkfrämjande aktiviteter utöver SFI.*
- Nyanlända som gått igenom etableringen och inte går vidare till studier eller arbete riskerar att generera ökade kostnader för kommunen i form av ökat ekonomiskt bistånd, men även öka kostnaden för socialt utanförskap och uteblivna skatteintäkter.
 - *Satsa på att hjälpa nyanlända kvinnor att bli anställningsbara och få arbete.*
 - *Arbeta med språkpraktikplatser och extratjänster inom flera verksamheter i kommunen, där människor får chans att lära sig språket och ett yrke parallellt.*
 - *Satsa på att tillgodose utbildningsbehov hos gruppen nyanlända.*
- Samhällets polarisering och segregation riskerar att öka. Tilliten till andra människor riskerar att minska om integrationen inte lyckas väl.
 - *Arbeta tvärsektoriellt för att få nyanlända att vilja och kunna stanna i Alingsås kommun och arbeta i våra verksamheter, detta kräver exempelvis att de får möjlighet till utbildning, jobb och bostad.*
 - *Arbeta aktivt med flera olika lösningar för att motverka socialt utanförskap.*

Trend 5: Bostadsbrist

Det råder idag bostadsbrist i nästan hela Sverige. En snabb befolkningsökning tillsammans med en låg byggnadstakt under många år har gjort att bostadsbristen är akut på flera ställen i landet. Förutom att byggandet inte hållit jämna steg med befolkningsökningen är det ett problem att nyproduktionen är dyr och därmed vänder sig till relativt resursstarka grupper. Samtidigt är kötiden avgörande för att få hyra de bostäder med lägre hyra, vilket gör att de grupperna med störst behov av billiga bostäder – unga och nyanlända – inte har tillgång till dem. Därtill är byggande förknippat med en finansiell risk för kommuner med svaga bostadsmarknader eftersom det är oklart hur länge den höga efterfrågan kommer bestå. En dåligt fungerande bostadsmarknad för med sig en rad negativa konsekvenser som trångboddhet och segregation, vilket får höga individuella och samhällsliga kostnader. Det medför också att organisationer och företag, framför allt i större städer, har svårt att rekrytera. Därtill har det stora flyktingmottagandet försvårat situationen ytterligare. Kommunerna är skyldiga att erbjuda nyanlända flyktingar boende, vilket normalt inte görs för andra grupper. Detta är en svår balansgång för kommunen att hantera utan att dra på sig höga kostnader och utan att stänga ute andra bostadsbehövande¹⁸.

Påverkansfaktorer på bostadsbehov



Bildkälla: Alingsås kommuns befolkningsprognos

¹⁸ Vägval för framtiden, SKL

Befolkningens sammansättning och utveckling påverkar vilken typ av byggande som det finns behov av. Flyttnettot och födelseöverskottet är två faktorer som ökar folkmängden, och därmed behovet av bostäder. Sett till prognosen i bilden ovan kommer behovet av bostäder öka starkt kommande år, främst till följd av en nettoinflyttning till kommunen.

För att skapa en bild av vad för typ av behov som kan tänkas finnas är det viktigt att försöka ta reda på vilka som flyttar till kommunen. Enligt Alingsås kommuns befolkningsprognos följer in- och utflyttarna i relativt hög grad varandra, men det syns också ett nettoöverskott på barn och ungdomar i åldern 0-20 år och personer i åldern 30 – 40 år. Ett litet överskott syns även i gruppen 70+. Det kan dock finnas stora skillnader på in- och utflyttarna vad gäller socioekonomiska faktorer som utbildning, inkomst och arbetsmarknadsstatus även om lika många flyttar in som ut ur kommunen i en viss åldersgrupp. Därför måste kompletterande analyser av flyttströmmarna göras för att ge en så bra bild som möjligt av inflyttarnas behov¹⁹.

Samhällsplaneringen kan bidra till trygghet

Genom en samhällsplanering och ett bostadsbyggande som skapar mötesplatser mellan människor och ökar tryggheten i utomhusmiljöerna kan det sociala kapitalet i kommunen öka. Ett välplanerat bostadsbyggande kan även hjälpa till att motverka segregation och polarisering i samhället, som i sig minskar tryggheten och tilliten till andra människor. Bra mötesplatser möjliggör att människor från olika grupper kan mötas på arenor där de annars inte hade träffats. Det är viktigt att förtäta och koncentrera de aktiviteter och miljöer som drar människor till en och samma plats. Ödliga lägen i centrala områden får motsatt effekt. Mötesplatser är ofta bristfälliga och sämre i socialt utsatta områden, vilket ytterligare bidrar till känslan av utsatthet. Därför är det viktigt att rusta upp stadsdelar som upplevs som otrygga och stärka sambandet mellan dessa och andra stadsdelar²⁰.

¹⁹ Befolkningsprognos 2018-2027 för Alingsås kommun, Statisticon

²⁰ Tillit och tolerans, Arena för tillväxt

Utmaningar och åtgärder i Alingsås kommun

Tillgången till bostäder är avgörande för människors vilja och möjlighet att bosätta sig inom kommunen, och därmed även för kommunens utveckling. Bostadsmarknaden påverkar både tillväxten och kompetensförsörjningen. Kommunen behöver identifiera vilka utmaningar och möjligheter som är förknippade med bostadsbristen.

- Byggprocessen är komplex och innehåller ofta flaskhalsar. Kommunen behöver se över byggprocesser och identifiera de delar där det går trögt eller där byggandet avstannat.
 - *Kartlägg byggprocesser och identifiera flaskhalsar. Utred möjligheten till att tillsätta processledare som driver processen genom flera verksamheter.*
- Bostads- och samhällsplaneringen behöver arbeta med olika perspektiv för att exempelvis motverka segregation och utanförskap.
 - *Identifiera möjligheter till att bygga för trygghet och motverka utanförskap och missnöje.*
 - *Planera för att utveckla befintliga områden. Förtätning är ett bra sätt att utveckla den sociala tryggheten.*
- Bostadsbrist i sig påverkar tilliten negativt då människor riskerar att inte ha tillgång till ett tryggt boende.
 - *Tydlig kommunikation till invånare och intressenter avseende möjligheten till olika boendeformer i kommunen.*
 - *Tillgodose behov av bostäder till socioekonomiskt utsatta människor, som riskerar att drabbas hårt av bostadsbristen.*
- Kommunen behöver finna en bra balans mellan att bygga med förtätning och att bygga nya områden.
 - *Tydlig kommunikation till invånare och intressenter om var kommunen avser att bygga och varför underlättar en smidig byggprocess.*
- Kommunen bör kunna tillgodose bostadsbehovet till såväl befintlig som inflyttande befolkning.
 - *Undersök möjlighet till bostadsbyggande i nya delar av kommunen.*
 - *Genom kartläggning och fördjupad analys av inflyttare till kommunen kan bostadsplaneringen optimeras ytterligare.*
 - *Undersök kommunens möjligheter att förenkla för människor att vilja och kunna bygga bostäder.*
 - *Möjlighet att använd GIS i större utsträckning för analys och uppföljning av invånarnas eventuella bostadsbehov.*

Trend 6: Samverkan

Samverkanstrenden är tydlig i hela samhället då den både är en lösning på problem som kompetensförsörjning och för att öka effektiviteten i olika verksamheter. Det är också ett sätt att öka sin legitimitet och tilliten till den egna organisationen. Med en ökad rättighetstrend och ökade krav på välfärden har samverkan i olika former börjat krävas för att verksamheten ska fungera effektivt och förtroendeingivande. Istället för att ha tilltro till kunskap känner vi i större utsträckning förtroende för organisationer, företag och människor som har goda nätverk och som genom samverkan med andra kan nå framgång.

Det är svårt att bygga upp den typ av dialogkompetens och samverkan som skulle behövas. Människan tenderar att vilja stanna kvar inom etablerade logiker, organisationer och kunskapsområden som den själv befinner sig i eller identifierar sig med. Vi avgränsar oss till vårt ansvarsområde vilket motverkar ett väl fungerande nätverkssamhälle. För att kunna vara konkurrenskraftiga i ett nätverkssamhälle behöver vi alltså tillskaffa oss kunskap kring hur grupper med olika perspektiv och erfarenheter kan fungera på bästa sätt. Vi behöver också se över hur vi ska organisera oss för att nå en framgångsrik samverkan²¹.

Kommunen samverkar i en rad olika frågor med flertalet aktörer. Alingsås är delaktiga i etablerade samarbetsorganisationer som Göteborgsregionens Kommunalförbund (GR), VästKom, m.fl. Även i mindre projekt samverkar kommunen med flera olika aktörer. Närvårdssamverkan med Lerums kommun har inletts genom projektet SAMLA. Folkhälsan i kommunen har stimulerats bland annat via samverkan mellan olika kommunala verksamheter samt det kommunala bolaget Alingsåshem, Polisen och ett antal frivilliga aktörer. Syftet är att stimulera folkhälsan i socialt utsatta områden. Samarbete med polisen finns även i andra frågor, exempelvis i form av ett brottsförebyggande råd.

Tillitsdelegationen

Ytterligare ett tecken på en stark samverkanstrend som bygger på ömsesidighet är regeringens tillsättning av en tillitsdelegation för att utreda och främja tillit i styrningen av den offentliga sektorn. En del av uppdraget är att hitta alternativa styrmodeller till mål- och resultatstyrning som bygger på tillit. I sitt huvudbetänkande skriver delegationen att den tillitsbaserade styrningen bör gälla såväl statens styrning av kommuner, som den interna styrningen inom kommunerna. Slutsatsen är att de som styr i högre grad måste ha tillit till chefer och medarbetare inom den egna verksamheten, för att minska negativa bieffekter som detaljstyrning, administrativa bördor och ett bristande medborgarfokus. En viktig utgångspunkt för att främja en sådan relation är dialog mellan de som styr och de som styrs²².

²¹ Vägval för framtiden, SKL

²² Med tillit växer handlingsutrymmet, SOU 2018:47

Samverkan mellan kommuner

Att samarbeta över kommungränser kan vara nödvändigt för att uppnå den effektivitet som krävs givet den brist på personal som finns. Möjligheterna till detta kommer kunna underlättas med de nya bestämmelserna om en generell rätt till avtalssamverkan som införts i kommunallagen²³. Med den rätten kommer kommunen vid behov kunna överlåta utförandet av en uppgift till en annan kommun.

Det finns flera exempel i kommunerna idag på samverkan gällande det kommunala uppdraget. SKL identifierar möjligheter att samverka mellan kommuner gällande alkoholhandläggning, beredning av ärenden inom plan- och bygglov, viss myndighetsutövning som alkoholinspektion och miljötillsyn. Även inköpssamverkan och andra administrativa funktioner. Samverkan kan ske både inom områden där utövningen inte är geografiskt bunden och inom specialistfunktioner, där volymen i en enskild kommun blir för liten för att vara rationell²⁴.

Samverkan genom dialog

Ett tydligt tecken på att samverkan mer och mer är ett krav på verksamheterna är att brukare, kunder och invånare vill vara med och påverka och vill bli lyssnade på. Detta hörsammas i stor utsträckning idag med exempelvis brukarråd i flera olika verksamheter inom kommunen. Behov finns av att vidga dialogen med invånarna till att omfatta t.ex. medborgardialog. SKL har identifierat behovet av att föra dialog med medborgarna i ett samhälle där tilliten till politiker och offentliga institutioner minskar samtidigt som kraven på välfärdstjänsterna ökar²⁵.

Samverkan med föreningsliv och näringsliv

Intresset har ökat för samverkan i form av dialogprocesser och överenskommelser med civilsamhället i många kommuner. Relationen har blivit alltmer ömsesidig, vilket har öppnat för fortsatt samverkan och gemensamma åtaganden. Detta har visat sig även stärka relationen mellan föreningarna och organisationerna. Ett samhälle som kännetecknas av starka organisationer visar på det nyttiga och förnuftiga i att samarbeta. Ett starkt civilsamhälle har visat sig påverka tilliten även bland de som inte är medlemmar i föreningar.

Kommunen och det lokala näringslivet har mycket att vinna på att samarbeta. Kommunen kan bygga tillit mellan parterna genom en god service, effektiv myndighetsutövning, ett bra företagsklimat och genom att främja entreprenörskap. Näringslivet kan gynna tilliten genom att vara öppen för samverkansinitiativ från kommunen, utöva socialt entreprenörskap och visa intresse för lokala frågor²⁶.

²³ Proposition 2017/18:151, En generell rätt till kommunal avtalssamverkan

²⁴ Ekonomirapporten, maj 2018, SKL

²⁵ Vår tids stora samhällsodaning, SKL

²⁶ Tillit och tolerans, Arena för tillväxt

Att mäta tillit

Tillit och socialt kapital är grundläggande för både ekonomisk utveckling och offentlig välfärd. Inom forskningen är sambandet väl dokumenterat mellan hög tillit och indikatorer som låg kriminalitet, god hälsa, hög grad av trygghet och uppskattad lycka²⁷. Även om socialt kapital och tillit framför allt skapas mellan människor är det tydligt att vi som kommun kan vidta flera åtgärder för att främja tilliten inom den egna kommunen. Det vore därför intressant att kunna följa utvecklingen av tilliten i den egna kommunen.

Det finns inget officiellt mått som mäter en plats sociala kapital eller tillit. Socialt kapital handlar inte bara om tilliten till andra människor, utan också om tilliten till samhällets institutioner. Därför har statistikern Jan Torége gjort ett försök att ta fram ett samlat mått på överbyggande socialt kapital med fem variabler som tillsammans utgör en fingervisning om tilliten i en kommun. Dessa är *Generell tillit* till andra människor, *valdeltagande* som ger oss en indikation på huruvida människor anser sig kunna delta i och påverka samhället och *förtroende för den egna kommunen* som mäter förtroende och den insyn och inflytande människor anser sig ha över kommunens beslut och verksamheter. Dessa tre är tillitsmått. Ytterligare två variabler är *HBTQ-index*, ett mått på öppenhet och tolerans i kommunen, samt *andel sysselsatta bland skyddsbehövande och anhöriga i förhållande till förväntat värde*, som visar på kommunens, näringslivets och civilsamhällets förmåga att integrera skyddsbehövande och deras anhöriga in i samhället.

Utifrån dessa fem variabler har Torége skapat en ranking av alla Sveriges kommuner från 1-290, där nummer ett är den kommun med högst socialt kapital. I denna ranking placerar sig Alingsås som den 9:e bästa kommunen i Sverige²⁸. Det innebär att Alingsås som kommun har goda förutsättningar att bedriva sin verksamhet på ett effektivt sätt.

Vi behöver fundera på vad det är vi gör bra och vilka tillgångar som gör att vi placerar oss högt. Vi behöver också tillvarata invånarnas förtroende på bästa sätt. Tilliten till kommunen är inget vi kan ta för givet, utan något som måste förtjänas och arbetas med kontinuerligt.

²⁷ Vägval för framtiden, SKL

²⁸ Kommunranking – socialt kapital, hämtad från <http://www.socialtkapital.nu/kommunranking/>

Utmaningar och åtgärder i Alingsås kommun

Samverkanstrenden är tydlig i vår omvärld, där den både tjänar som lösning på problem med exempelvis kompetensförsörjning, men också alltmer som en legitimerande faktor för att vara en förtroendeingivande organisation. Det är viktigt att identifiera vilka utmaningar och möjligheter som är förknippade med samverkanstrenden.

- Som en kommun blir vi alltid granskade. Det finns alltid en risk för att invånare känner minskat förtroende för kommunen om vi agerat på ett sätt som inte överensstämmer med invånarens eller andra aktörers uppfattning om hur vi bör agera.
 - *Kartlägg på vilka sätt kommunen agerar tillitsskapare och utveckla det. Kartlägg vad som minskar tilliten till kommunen och arbeta för att minimera det.*
 - *Social hållbarhet är en samverkansfråga. Vi behöver samverka internt och externt i frågor som rör utanförskap avseende exempelvis bostad och arbete.*
- Negativ rapportering i media påverkar kommunens förtroende negativt, och därmed även tilliten till oss som organisation.
 - *Föra kontinuerlig dialog med invånare och intressenter för att öka tilliten till kommunen, men även för att fånga upp de bra idéer som finns utanför kommunhusets väggar.*
- Ledarskapet inom kommunen påverkar tilliten till organisationen och de egna medarbetarnas tillit. Ett gott och uppskattat ledarskap torde leda till en högre tillit till kommunen, både från medarbetare och från invånare.
 - *Beakta slutsatser som framkommit av tillitsdelegationens slutbetänkande i framtida styrning.*
 - *Tillvarata möjligheten till avtalssamverkan mellan kommuner för att lösa kompetensförsörjningsproblem.*
- Utmaning att i tillräcklig utsträckning samverka samt kommunicera om vår samverkan och varför vi gör det. Om samverkan är legitimerande i sig måste invånare och andra få veta vad vi gör.
 - *Öka samverkan såväl internt som externt.*
 - *Samverka med civilsamhället och näringslivet i de frågor det är möjligt.*
 - *Utveckla samverkan i redan etablerade organisationer som GR, Västra Götalandsregionen etc.*

Att arbeta vidare utifrån gemensamma utgångspunkter

Vi har med gemensamma krafter arbetat fram en omvärldsanalys i enlighet med Alingsås kommuns styrmodell. Omvärldsanalysen är till stora delar övergripande, men ska fungera som ett underlag inför flerårsstrategiberedning och verksamhetsplanering. Den behöver konkretiseras ytterligare för att kunna användas i kommunens verksamheter på förvaltnings-, avdelnings- och enhetsnivå. Materialet i omvärldsanalysen är en början att arbeta vidare utifrån. Detta underlag innehåller förslag på utmaningar och åtgärder som har identifierats på tjänstemannanivå, därefter är det upp till varje politisk gruppering att välja hur man vill arbeta vidare med materialet, samt vilka prioriteringar som ska göras i kommande flerårsstrategi.

Bilaga 1 – Källhänvisning

- Sveriges Kommuner och Landsting, SKL. (2018). *Vägval för framtiden 3*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting
- Kolada. (2018). *Invånare 65+, andel (%) (N01960)*
- Kolada. (2018). *Invånare 80+, andel (%) (N01813)*
- Kolada. (2018). *Avvikelse från förväntat värde, förvärvsarbetande skyddsbehövande och anhöriga (flyktingar) 20-64 år, andel (%) (N00486)*
- Kolada. (2018). *Utpendlingsomfattning i kommunen, (%) (N00920)*
- Fors, S., Lennartsson, C., Agahi, N., Parker, M. & Thorslund, M. (2013). Äldre har fått fler hälsoproblem, men klarar vardagen bättre. *Läkartidningen*, 32-33/2013.
- Sveriges Kommuner och Landsting, SKL. (2018). *Rekryteringsrapport 2018: Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting
- Västsvenska Handelskammaren. (2017). *Livskarriäristerna – om millenniegenerationen på arbetsplatsen*.
- Torége, J., *Arena för tillväxt*. (2015). *Tillit och tolerans – en skrift om det sociala kapitalets betydelse för platsens utveckling*.
- Stiftelsen för strategisk forskning. (2014). *Vartannat jobb automatiseras inom 20 år – utmaningar för Sverige*.
- Statisticon. (2018). *Befolkningsprognos 2018 – 2027, Alingsås kommun*.
- SOU 2018:47. *Med tillit växer handlingsutrymmet: tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn*. Stockholm: Elanders Sverige AB
- Prop. 2017/18:151. *En generell rätt till kommunal avtalssamverkan*.
- Sveriges Kommuner och Landsting, SKL. (2018). *Ekonomirapporten, maj 2018*. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting
- Abrahamsson, H., Sveriges Kommuner och Landsting. (2016). *Vår tids stora samhällsomdaning: en forskningsessä om politiskt ledarskap, social hållbarhet och medborgardialog*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting
- Socialt kapital (hemsida). (2017). *Kommunranking*. Hämtad 2018-08-22 från: <http://www.socialtkapital.nu/kommunranking/>