



# Omvärldsanalys för Alingsås kommun

## Mandatperioden 2023–2026

# Innehåll

<b>Omvärldsanalys inför mandatperioden 2023–2026</b> .....	<b>3</b>
Inledning .....	3
Utgångspunkter .....	3
Tillvägagångssätt .....	3
Fyra viktiga slutsatser .....	4
Ett ökat behov av livslångt lärande .....	6
Så kan Alingsås kommun möta förändringar i kompetensbehov och synen på arbetslivet .....	8
Användare driver teknisk utveckling .....	10
Så kan Alingsås kommun möta användardriven teknikutveckling .....	11
Nya livsmönster påverkar platsbundenhet .....	13
Så kan Alingsås kommun möta förändrade attityder kring platsbundenhet .....	14
Hållbarhetsarbete ger konkurrensfördelar .....	15
Så kan Alingsås kommun arbeta för att öka takten i hållbarhetsarbetet och bli konkurrenskraftiga i frågan .....	16
Välfärdsbrottslighet slukar allt mer resurser .....	18
Så kan Alingsås kommun arbeta för att motverka och avslöja välfärdsbrottslighet ..	18
Ökad polarisering och utsatthet samt tillitens betydelse .....	20
Så kan Alingsås kommun arbeta för att motverka polarisering och utsatthet och öka tilliten .....	22
Minskat lokalt och regionalt handlingsutrymme .....	24
Så kan Alingsås kommun arbeta för att hantera den ökade statliga och överstatliga styrningen .....	25
Ökad medvetenhet om samhällets sårbarhet .....	26
Så kan Alingsås möta en utökad sårbarhet i samhället .....	26
Komplexa samhällsutmaningar kräver nya arbetssätt .....	28
Så kan Alingsås kommun hantera och dra nytta av samverkanstrenden .....	30
Källor .....	31

# Omvärldsanalys inför mandatperioden 2023–2026

## Inledning

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

- Ur Alingsås kommuns styrmodell, antagen av kommunfullmäktige 2019

## Utgångspunkter

Alingsås kommuns omvärldsanalys tar sin utgångspunkt i Sveriges Kommuner och Regioners (SKR) rapport *Vägval för framtiden 4*. 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 SKR identifierat 10 trender som på ett eller annat vis härstammar ur dessa. Trenderna spås påverka kommuner och regioners uppdrag de närmsta tio åren. Därutöver har SKR:s material kompletterats av andra relevanta rapporter som säger något om de utmaningar och trender som kommunen står inför.

## Tillvägagångssätt

Omvärldsanalysen har tagits fram med gemensamma krafter. Ett nytt tillvägagångssätt har använts inför denna rapport då ett större antal chefer, medarbetare och politiker varit delaktiga i analysprocessen. I olika konstellationer av chefer och medarbetare har SKR:s material bearbetats genom att diskutera hur påverkan ser ut i Alingsås och hur vi gemensamt kan hantera den föränderliga omvärld vi verkar i. En större omvärldsanalysdag genomfördes sedan under våren med ledande politiker, chefer och fackliga företrädare från alla kommunens verksamheter då materialet bearbetades ytterligare en gång. Samtliga analysträffar har dokumenterats med fokus på hur olika trender tar sig uttryck i Alingsås och hur vi bör hantera dem. Alla analyser har genomförts i blandade grupperingar. Dokumentationen ligger till grund för denna rapport. Rapportens disposition utgörs av en beskrivning av respektive trend och därefter analysgruppernas samlade och gemensamma bidrag till hanteringsmöjligheter.

## Fyra viktiga slutsatser

I bearbetningen av allt insamlat material till omvärldsanalysen 2023–2026 har fyra slutsatser och gemensamma teman särskilt betonats och lyfts fram som viktiga att gemensamt fokusera på. Det är teman som i olika grupper och konstellationer återkommit som centrala lösningar på de omvärldsförändringar som påverkar Alingsås kommun.

### 1. Samverkan över och mellan administrativa gränser

Inom nästan alla trender och utmaningar som kommunen står inför, återkommer ett sätt att hantera komplexa samhällsutmaningar på, både i diverse rapporter som underbygger omvärldsanalysen men också i all dokumentation från olika analysgrupper. Samverkan inom, mellan och över olika administrativa gränser betonats starkt i hur vi tror att vi måste tackla nutida och framtida utmaningar. Inom organisationen betonats att arbeta processorienterat kring utmaningar istället för att begränsas av stuprörstänk. Det betonats också i relationen med exempelvis kunder, brukare m.fl., för en ökad kvalitet i serviceuppdraget. I frågan om att möta och hantera de komplexa utmaningar vi står inför betonats samverkan med andra aktörer i syfte att klara av de utmaningar kommunen, men också samhället i stort, står inför. Kommunen bör ta fram en plan och struktur för hur samverkan i olika frågor ska ske.

### 2. Delaktighet, kommunikation och transparens betonats

Utifrån samhällsförändringar, värde- och åsiktsförskjutningar och ny informationsteknologi ökar kraven men även möjligheten för kommunen att i större utsträckning agera på ett inkluderande och transparent sätt gentemot invånare. Värderna som delaktighet, transparens och dialog återkommer inom alla samhällsutmaningar, som ett sätt att stävja önskad utveckling och istället främja en inkluderande och ömsesidig dialog mellan kommunen och det omgivande samhället. Detta är ett tema som löper genom en rad områden som att motverka polarisering och utanförskap, öka tilliten, möta ökade krav på kommunens välfärdstjänster, stävja utvecklingen mot statlig detaljstyrning och skapa förutsättning för nödvändig samverkan. Delaktighet, transparens och dialog betonats som ett allomfattande sätt att skapa legitimitet till den kommunala organisationen.

### 3. Fyra trender som tydligt påverkar och påverkas av varandra i relation till kommunen som konkurrenskraftig arbetsgivare

Under analysprocessens genomförande har det blivit alltmer tydligt att de första fyra trenderna nedan hör samman. Det är trenderna *Ett ökat behov av livslångt lärande*, *Användare driver teknisk utveckling*, *Nya livsmönster påverkar platsbundenhet* och *Hållbarhetsarbete ger konkurrensfördelar*. Även om alla trender i denna analys i någon mån påverkar och drivs av varandra, kan ett tydligt tema identifieras inom dessa fyra trender, nämligen att de alla till stor del handlar om kommunen som konkurrenskraftig arbetsgivare i en föränderlig omvärld. Många av de möjliga sätt att hantera dessa trender som identifierats under analysens gång går tydligt in i, och samspelar, med varandra. Eftersom att de är så nära knutna till den egna organisationens agerande och rådighet har de också beretts särskild plats i analysprocessen och behandlats av samtliga som varit involverade. Kommunen kan ta ett helhetsgrepp med strategier knutna till dessa fyra trender i utvecklingen mot att bli en än mer attraktiv arbetsgivare.



#### **4. Våga tänka nytt**

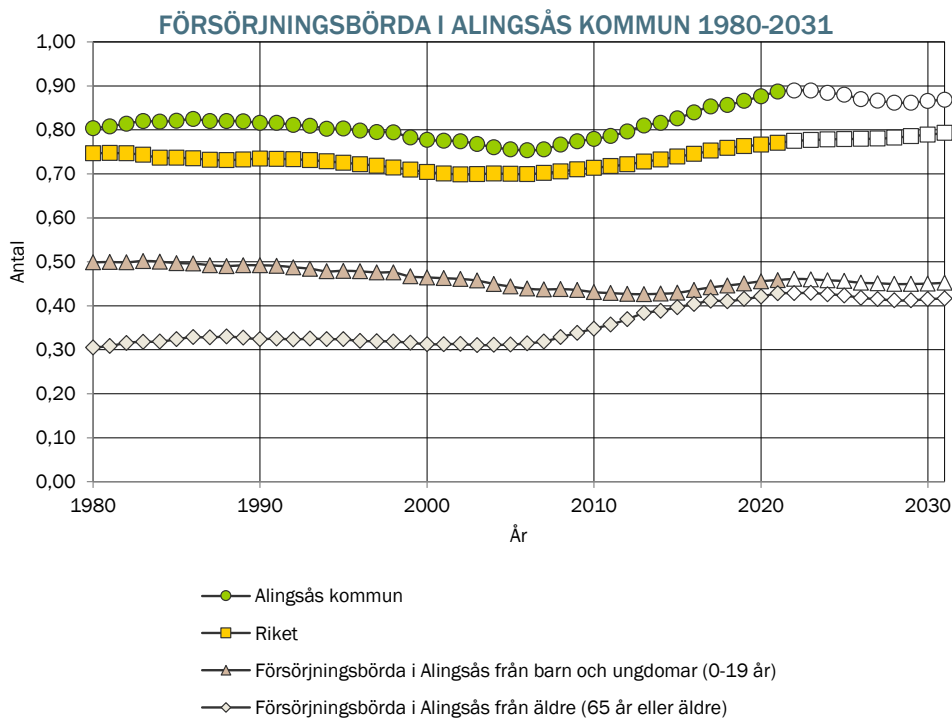
Kommunens ekonomi och finansiering av välfärd pressas av att antalet yngre och äldre invånare ökar i snabbare takt än den arbetsföra befolkningen. Det är dessutom inom välfärdsjobben som behovet av arbetskraft kommer att öka till följd av denna befolkningsförändring. Gapet mellan de som arbetar och de som inte arbetar och är i behov av kommunens tjänster är en stor och välkänd utmaning för alla kommuner. Under analysprocessens gång har förmågan till nytänkande och att ha modet att prova på nya lösningar betonats för att säkra en god kvalitet i välfärden och samtidigt möta de ökade behoven.

#### **Hanteringsmöjligheter och vidare arbete**

De rekommendationer och möjliga åtgärder som lämnas i rapporten ska ses som förslag. Det är upp till varje politisk gruppering och ledningsgrupp att avgöra hur man vill arbeta vidare med materialet. Olika verksamheter kan arbeta med att konkretisera materialet och vidare analysera vad de olika trenderna innebär för den egna verksamheten.

## Ett ökat behov av livslångt lärande

En fungerande kompetensförsörjning är ett centralt behov både i Alingsås kommun och inom näringslivet. Både kommunen och näringslivet upplever en svårighet att rekrytera till vissa yrken. Kommunen upplever bland annat en svårighet att rekrytera inom exempelvis vård- och omsorgsarbete. Det finns ett sedan tidigare känt glapp mellan personer i arbetsför ålder och äldre samt barn som inte är i arbetsför ålder, och som är i behov av att ta del av kommunens service i form av äldreomsorg, förskola och skola. Ett ökat glapp mellan personer i arbetsför ålder och personer i ej arbetsför ålder ökar 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 2022 är försörjningsbördan 0,77 personer, i Alingsås kommun är försörjningsbördan 0,89 personer. Alingsås har alltså en högre försörjningsbörda än i genomsnitt.



*Från Alingsås kommuns befolkningsprognos 2022*

### Demografiska förändringar ökar rekryteringstryck

Behovet av att rekrytera personal till kommunen kommer vara stort, både till följd av ökade behov och till följd av pensionsavgångar. Sveriges kommuner och regioner, SKR, beräknar att nästan hälften av det ökade behovet av rekrytering bedöms ske inom kommunal vård

och omsorg, framför allt äldreomsorg.<sup>1</sup> Kommunen står inför ett läge där en mindre andel personer kommer att kunna arbeta i kommunal verksamhet samtidigt som behoven av kommunal service ökar. Det totala behovet av en ökning av medarbetare kommer därför inte kunna mötas enbart med rekrytering. Att tillvarata och utveckla befintliga medarbetares kompetens kommer vara avgörande, liksom att arbeta strategiskt med omställning inom organisationen. Det kommer inte minst finnas behov av en omställning av kompetens till äldreomsorgen. Även andra åtgärder i form av digital utveckling och förändrade arbetssätt kommer vara centrala för att klara av den omställning som behöver ske som ett resultat av den förändrade demografin.

### **Förändrade förutsättningar på arbetsmarknaden**

Arbetsmarknadens förutsättningar förändras, vilket syns inte minst i att digitaliseringens framfart. Att nyttja tekniken på ett smart sätt kommer vara en viktig strategi för kommuner att kunna möta kompetensutmaningen, men den riskerar också att slå ut vissa typer av arbetsuppgifter. Samtidigt skapar den nya tekniken behov av nya typer av arbeten. Detta gör att nya perspektiv på utbildning som en kontinuerlig utvecklingsprocess i arbetslivet växer fram. Framöver kommer det finnas behov av mer teknisk specialistkompetens, bland annat för att kunna utveckla ny teknik i välfärden. I vissa fall sker lärande genom förändrade arbetssätt. Ett exempel på detta är omställningen till en god och nära vård där förmåga att arbeta över traditionella gränser, nyttja digital teknik, kommunicera och jobba preventivt utgör viktiga delar. Framtidens medarbetare, nutidens studenter, förväntar sig i hög utsträckning att deras framtida arbetsplats är digital.<sup>2</sup>

### **Individens och yrkesgruppers syn på arbete förändras**

Människors syn på arbetets betydelse förändras och därtill synen på viktiga förmågor med betydelse för arbetslivet. Människor uppger att tio andra kvaliteter är viktigare än goda jobbomöjligheter vid val av levnadsplats, så länge det finns arbeten inom det egna yrkesområdet. Några av dessa viktigare kvaliteter är grönområden och trygghet.<sup>3</sup> Arbetet tappar alltså i betydelse för människor, även över generationsgränser. Fler människor söker livssituationer där arbetet kan kombineras med andra intressen. Coronapandemin har snabbat på utvecklingen mot en stor del hybridarbete inom många verksamheter, det vill säga en kombination av distans- och kontorsarbete, som ny norm för flera yrkesgrupper. Detta sker parallellt med att många personalgrupper som kräver fysisk närhet har behov av att utökas. I en studie av Kairos Future finns tre kluster av förmågor som respondenterna tror får en ökad betydelse för framtidens arbetsliv; teknisk förmåga att klara av den digitala revolutionen, social förmåga att leda, samarbeta, coacha och bemöta människor samt

---

<sup>1</sup> Rekryteringsrapport 2020

<sup>2</sup> Möt välfärdens kompetensutmaning - Rekryteringsrapport 2020

<sup>3</sup> Kairos Future, Framtidens arbetsliv, platsattraktivitet och kompetensförsörjning

förmågor som relaterar till att själv ta ansvar för förändring, som att leverera resultat och skaffa relevant kunskap i ett alltmer flexibelt arbetsliv.<sup>4</sup> Kairos Future har i en annan studie lyft fram vikten av att kartlägga olika yrkesgruppers preferenser vid rekrytering. Många arbetsgivare tror att dagens arbetssökande söker sig till arbeten med ett samhällssyfte och möjlighet till personlig utveckling. Istället söker många ett arbetsliv med tydliga gränser mot privatlivet och frihet från psykisk och fysisk stress. Dessutom ser bilden olika ut beroende på yrkesgrupp, undersköterskor värdesätter generellt sett inte alla delar av arbetslivet på samma sätt som exempelvis en gymnasielärare.<sup>5</sup>

## **Så kan Alingsås kommun möta förändringar i kompetensbehov och synen på arbetslivet**

### **- Säkra kommunens långsiktiga kompetensförsörjning**

En rad åtgärder kan genomföras i syfte att säkra kommunens kompetensförsörjning på längre sikt. Den förändrade demografin med ökade behov av kommunal service samtidigt som arbetskraften minskar kräver flera olika åtgärder. Kommunen ser en ökad konkurrens om kompetens och ökade marknadslöner. Detta tillsammans med pensionsavgångar bidrar till en ökad personalomsättning i verksamheterna. Kommunens strategiska kompetensförsörjning kommer vara viktig och bör innehålla planer för introduktioner till arbetsplatsen i syfte att stärka upp medarbetare i början av sin anställning. Plan för hur omställning, vidareutbildning och interna karriärvägar ska säkras inom organisationen i syfte att nyttja den arbetskraft vi har på ett ändamålsenligt sätt, samt vara en attraktiv arbetsgivare som medarbetare vill stanna hos, kommer vara viktigt. Kommunen bör också arbeta strategiskt med frågan om matchning av arbetssökande, det vill säga hur dagens arbetslösa kan matchas till ett kommunalt jobb och möjligen läras upp och utveckla färdigheter på arbetsplatsen. Olika yrkesgrupper har även olika preferenser vad gäller villkor på arbetsplatsen och levnadsplatsens kvaliteter. Detsamma gäller människor i olika faser av livet när det kommer till preferenser av levnadsplatsens kvalitet. Kommunen kan kartlägga olika gruppers preferenser mot Alingsås plats och organisations styrkor, och se över sin kommunikation mot olika yrkesgrupper i rekrytering och för att attrahera nya invånare, i syfte att fånga olika gruppers intresse för både platsen Alingsås och arbetsplatsens erbjudande.

### **- Driva en attraktiv arbetsgivarpolitik som möjliggör flexibilitet**

Framtidens arbetsliv är enligt Kairos Future mer digitalt, flexibelt, flytande och självgående samtidigt som genuint mänskliga förmågor kommer stå i fokus.<sup>6</sup> Kommunen kan dra nytta

---

<sup>4</sup> Kairos Future, Framtidens arbetsliv, tankesamhällets platsvillkor och arbetsmarknadssystem

<sup>5</sup> Kairos Future, Framtidens arbetsliv, platsattraktivitet och kompetensförsörjning

<sup>6</sup> Ibid



av den snabba digitala utveckling som skett under Coronapandemin vad gäller arbetsätt och mötesstrukturer som för vissa medarbetare till stor del kan utföras på distans. Ett tydligt tecken på att det upplevs som ett attraktivt erbjudande är att många potentiella medarbetare frågar efter möjligheten till distansarbete vid anställningsintervjuer. Kommunen kan genom detta möjliggöra för de som inte bor i den absoluta närheten att ta anställning i kommunen. I detta ingår även att hjälpa och utveckla chefer i kommunen till att klara av ett annorlunda ledarskap som innehåller nya utmaningar i och med exempelvis distansarbete. Det är dock av vikt att påminnas om att den största andelen medarbetare i kommunen har arbeten som inte möjliggör hem- och distansarbete. Kommunen bör därför identifiera fler möjliga sätt att underlätta för människor att få ihop sina livspussel, i syfte att vara attraktiv som arbetsgivare.

**- Samverka med skola i syfte att bidra till kompetensförsörjning av våra verksamheter**

Kommunen har ett behov av att yrkesskicklig och kompetent arbetskraft kommer in i de kommunala verksamheterna. Kommunen kan utöka sitt samarbete med skolor både internt och externt i detta syfte. Vid kommunens omvärldsanalys hade intervjuer genomförts med gymnasieungdomar där det framkom att kunskapen om den kommunala verksamheten, och framför allt dess bredd av möjliga yrken, är låg. Kommunen kan arbeta för att öka kunskapen kring kommunal verksamhet bland barn och unga genom utökad samverkan med skolan och genom meningsskapande aktiviteter där kommunala tjänstemän besöker skolan och vice versa. Därtill kan extern samverkan med akademien och lärosäten utökas för olika verksamheter, både i form av verksamhetsförlagd utbildning och via praktiktäta forskning.

## Användare driver teknisk utveckling

Samhället befinner sig i en digital revolution som får enorm betydelse för alla som lever och verkar i det. Den digitala mognaden i befolkningen som helhet är hög, och innebär ökade förväntningar på kommunens tjänster. Förutsättningar och förmåga att göra detta varierar mellan kommuner och mellan verksamheter. Utmaningar och sårbarheten utifrån ett digitaliseringsperspektiv ser olika ut inom kommunens verksamheter. Den digitala utvecklingen och kraven på den har dessutom skyndats på ytterligare under Corona-pandemin, där exempelvis nyttjandet av digitala mötesalternativ snabbt har ökat.

### **Parallella spår mellan digital utveckling och personlig kontakt**

Parallella trender syns i efterfrågan på både att som individ i hög utsträckning själv kunna lösa sina ärenden digitalt hos kommunen, när som helst på dygnet, samtidigt som det finns efterfrågan på personlig kontakt och möte i andra fall. Kommunen behöver kunna möta båda behov, åtminstone under en övergångsperiod. Det finns en förväntan om att kunna få tag i information och uträtta ärenden på ett enkelt och snabbt sätt som kommuninvånare. En ökad digital service till invånare och verksamma i kommunen kan ge en större bekvämlighet för de som önskar sköta sina kontakter själva via digitala verktyg, genom att de själva väljer när ärenden ska uträttas. Samtidigt behöver kommunen möta upp de invånare vars digitala mognad är lägre genom att erbjuda möjligheten att fysiskt, eller via traditionella medel som telefon, möta kommunen. Kopplat till komplexiteten i många ärenden hos kommunen ökar också kraven på att få möjlighet att möta kommunen, inte bara via digitala tjänster. Individen vill inte själv behöva söka upp och navigera mellan alla aktörer som är en del av en händelse eller ärende.

### **Effektivitet är både nödvändigt och attraktivt**

Effektivitet efterfrågas av invånare, företag och intressenter i kommunens ärendehantering. Kommunens medarbetare behöver moderna tekniska hjälpmedel för att kunna effektivisera arbetet. Smarta beslutsstöd, verksamhetssystem som underlättar och exempelvis robotar kan avlasta arbetsbördan. Den tekniska utvecklingen är dyr men nödvändig. Den ställs mot övriga prioriteringar i organisationen, där kommunen måste prioritera åtgärder utifrån nytta för medborgare och verksamhet. Även attraktiviteten som arbetsgivare förväntas påverkas av tillgången på moderna lösningar och organisationens tekniska mognad. Vissa arbetsuppgifter kommer på sikt kunna automatiseras och bereda plats för andra och nya arbetsuppgifter, medan många av välfärdsjobben inom exempelvis skola och omsorg fortsatt kommer att kräva mellanmänsklig kontakt och inte kunna digitaliseras.

### **Teknikutvecklingen förändrar arbetslivet**

Det är inte bara arbetsuppgifter inom olika yrken som påverkas av teknikens framfart och kan komma att ändras, tas bort eller tillkomma. Alla kommunens verksamheter är och kommer vara beroende av tekniska system. Behovet ökar av att medarbetare kan fungera som brobyggare mellan olika system och mellan människor med olika grad av specialisering

och mellan människor och system.<sup>7</sup> Ju mer uppkopplade vi blir desto mer komplex blir även användandet och hanteringen av vår data. Det ställer krav på kommunens styrning och kontroll inom informationssäkerhet. Kommunen har påbörjat ett systematiskt informations-säkerhetsarbete, vari kommunens långsiktiga målsättningar och grundläggande principer för informationssäkerhetsarbetet anges i fullmäktiges informationssäkerhetspolicy.

## **Så kan Alingsås kommun möta användardriven teknikutveckling**

### **- Driva digital utveckling med fokus på användarvänlighet och medborgarens behov**

Kommunen behöver fortsätta utveckla användarvänliga digitala lösningar med fokus på medborgarnas behov. Vid prioriteringar av utvecklingsområden bör medborgares önskemål och behov stå i centrum. Kommunstyrelsen antog under våren 2022 en konkretiserad handlingsplan innehållandes elva punkter som är kopplade till den sedan tidigare antagna digitala målbilden för kommunen, med bland annat fokus på öppenhet och en bättre servicefunktion gentemot invånare.<sup>8</sup> Under Coronapandemin har den digitala mognaden i befolkningen utvecklats i snabb takt, vilket sannolikt ökar förväntningarna på kommunens möjlighet att möta invånarna och tillgodose deras behov i en digital miljö. Den digitala kommunikationen bereder också kommunen möjlighet att vara mer tillgänglig, öppen och transparent för de som har kontakt med Alingsås i olika myndighetsärenden eller andra kontakter. Behov finns av att medarbetare med specialiserad kompetens kan fungera som brobyggare mellan system och organisation.

### **- Motverka digitalt utanförskap**

Samhällets ökade digitalisering medför att de som sällan eller aldrig använder internet riskerar att bli alltmer isolerade och hamna i digitalt utanförskap. Det blir särskilt tydligt när digitala tjänster är inbäddade i viktiga samhällsfunktioner som vård och arbetsliv och skola.

Enligt internetstiftelsen använder 94 procent av svenskarna internet år 2021, varav 9 av 10 använder det dagligen. Ålder är den avgörande faktorn för om vi använder internet eller inte. Användandet går snabbt ner bland de äldre åldersgrupperna i samhället. Bland 40-talister använder 83 procent internet och bland 20- och 30-talister använder 57 procent internet.<sup>9</sup> Kommunen behöver främja digital delaktighet för alla samhällsgrupper, framför allt bland gruppen äldre, och samtidigt erbjuda alternativ för de som inte tar del av den digitala världen. Det kan exempelvis bestå i att utveckla kommunens service till att stötta i de hjälpbehov som finns hos målgruppen och samtidigt erbjuda möjligheten att träffa eller prata med oss.

---

<sup>7</sup> Vägval för framtiden 4, SKR

<sup>8</sup> Handlingsplan för Digital Målbild Alingsås kommun - öppen och smart 2022-2024

<sup>9</sup> Internetstiftelsen, svenskarna och internet 2021

### **- Effektivisera handläggning och kontakt med invånare och intressenter**

Med ökade förväntningar på digital utveckling och möjlighet att sköta kommunala kontakter digitalt, följer också en förväntan om att kontakter och ärenden ska kunna lösas snabbt och smidigt. Internetstiftelsen rekommenderar offentliga organisationer att säkerställa en ändamålsenlig balans mellan innovationsinitiativ och initiativ som främjar effektivitet.<sup>10</sup> För den som har ett ärende hos kommunen startar detta ofta för personen i fråga innan en kontakt tas. Vi vet att hemsidan för många är en första ingång vid sökande av information kring ett kommunalt ärende. När företagare betygssätter kommunens service i olika myndighetsärenden, får möjligheten att navigera och hitta information på kommunens hemsida relativt låga betyg. Inom effektiv handläggning ingår därför också att vara tydlig i den digitala kommunikationen med invånare och verksamma i Alingsås, vilket inkluderar att kommunens hemsida tydligt beskriver, hänvisar och på ett tillräckligt sätt informerar läsaren om olika förfaranden och fortsatta tillvägagångssätt.

---

<sup>10</sup> Statusrapport, digital mognad i offentlig sektor 2020

## Nya livsmönster påverkar platsbundenhet

Den tekniska utvecklingen, påskyndad av Coronapandemin, har möjliggjort hem- och distansarbete för delar av kommunens medarbetare likväl delar av befolkningen som helhet. Under pandemin tvingades delar av befolkningen arbeta hemifrån under en lång period, vilket medfört en snabb invänjning av digitala mötes- och arbetsformer. Det har även bidragit till en förändrad attityd till hemarbete, både från arbetsgivare och arbetstagares sida. Platsens betydelse för arbete blir på så vis mindre, vilket möjliggör för människor att helt eller delvis kunna bosätta sig på annan ort än där arbetsplatsen ligger.

### Arbetet inte avgörande för platsen

Ett ökat distansarbete för delar av befolkningen kan ge effekter på bostadsmarknaden och miljön. Detta kan i än större utsträckning än tidigare medföra en utflyttning från storstäderna till kranskommunerna runtom, vilket skulle kunna innebära ytterligare befolkningstillväxt för Alingsås, även om den trenden funnits för kommunens del innan Coronapandemin kom och medförde omfattande distansarbete. Framför allt barnfamiljer och högutbildade flyttar ut från storstäderna till förmån för större boyta till lägre pris och enklare livspussel.<sup>11</sup> Trenden kan medföra ett eventuellt ökat underlag för rekrytering på den lokala arbetsmarknaden för exempelvis specialisttjänster, då de kan erbjudas att inte behöva fysiskt närvara på arbetsplatsen under hela arbetstiden.

### Platsens attraktivitet

Människor väljer en plats att bo på efter livsfas och livsstil. Flyttmönster ser olika ut för unga som flyttar till studier, för barnfamiljer som söker hantera livspusslet på ett bra sätt och för de lite äldre med utflugna barn. Även livsstilen spelar roll i val av boendeplats, till skillnad från arbetslivet upplevs fritiden i hög grad som meningsskapande för individen. Trenden med att arbetet tappar som meningsskapare är tydlig och går över alla generationer. Endast en femtedel av alla flyttar i Sverige beror på ett nytt arbete. I detta blir platsens attraktivitet och olika egenskaper allt viktigare för var människor väljer att bo. Kairos Future framhåller vikten av att ha koll på vad som lockar olika människor vid val av boendeplats för alla som vill locka invånare genom att kommunicera om platsens goda sidor.<sup>12</sup>

### Digitaliseringen driver utvecklingen

Som med så mycket annat är den digitala revolutionen både pådrivande och drivs av trenden om platsens förändrade betydelse för människor. Ett exempel är den växande e-handeln som ställer krav på bland annat paketutlämning men tömmer många stadskärnor på butiker. Möjligheten till en mer flexibel arbetsplats ställer dock också krav på tillgång till fungerande IT-infrastruktur för människor i deras hem och utmanar det traditionella ledarskapet och organiseringen när delar av medarbetargruppen arbetar på distans. Alingsås kommun är en utpendlingskommun, vilket innebär att fler personer pendlar till kringliggande kommuner för

---

<sup>11</sup> Vägval för framtiden 4, SKR

<sup>12</sup> Kairos Future: Framtidens arbetsliv, platsattraktivitet och kompetensförsörjning



arbete, jämfört med hur många som pendlar in till Alingsås för arbete. Nästan dubbelt så många personer pendlar ut från kommunen jämfört med in. Om den fysiska arbetsplatsens roll ändras och fler arbetar på distans kan det påverka hur många människor som befinner sig i kommunen under dagtid, vilket kan vara positivt för exempelvis näringslivet i Alingsås. Den större utpendlingen skulle kunna ha en negativ påverkan på kommunens kompetensförsörjning, men utpendlarna är också en möjlighet för kommunen som potentiella framtida medarbetare.

## **Så kan Alingsås kommun möta förändrade attityder kring platsbundenhet**

### **- Dra nytta av och marknadsför platsen Alingsås i samarbete med andra**

När kommunen ska konkurrera om medborgare och medarbetare är det av vikt att förstå vad som driver människor att flytta på sig, både i arbetslivet och i livet i allmänhet. Vi vet att människor väljer plats utifrån många olika parametrar, och att jobbet inte är den viktigaste frågan. Platsens kvaliteter är mer avgörande för var människor väljer att bo. Alingsås har många styrkor att lyfta fram, och bör kartlägga vilka de är och hur de kan kommuniceras och användas på bästa sätt. I och med utökad möjlighet till distansarbete samt tillgång till infrastruktur som medger pendling, kan kommunen även optimera samarbetet med närliggande kommuner för att attrahera medborgare eller medarbetare, den ena kommunen kanske har jobbet att erbjuda medan den andra den livsmiljö som eftersöks.<sup>13</sup>

### **- Dra nytta av platsattraktivitetens roll i kompetensförsörjning och för kommunens möjliga befolkningstillväxt**

Att vara en attraktiv plats att leva och bo på är en lagsport mellan kommunen och näringslivet som tillsammans utgör ett arbetsmarknadsnätverk. Det är viktigt att parterna i nätverket gemensamt arbetar för att lyfta styrkorna med Alingsås och kompletterar varandra i arbetet med platsutveckling. Människors olika livsfaser påverkar vad som upplevs som attraktivt med en plats. Kommunen kan kartlägga och kommunicera platsens styrkor och kvaliteter på ett tydligare sätt tillsammans med det lokala näringslivet för att attrahera nya invånare och potentiella medarbetare, till både lokala företag och till kommunen.

---

<sup>13</sup> Kairos Future: Framtidens arbetsliv, platsattraktivitet och kompetensförsörjning

## Hållbarhetsarbete ger konkurrensfördelar

Klimatförändringarna i världen och i Sverige är en av vår tids största ödesfrågor. Effekterna av dem påverkar allt liv på jorden och tilltar hela tiden. Både nuvarande och framtida generationer av människor påverkas av klimat- och miljöförändringarna, även på det lokala planet. För Alingsås finns flera kännbara konsekvenser kopplat till exempelvis extrema väderhändelser och deras effekter.

Kommunen kan vara en aktiv aktör i att förebygga och verka för nödvändiga beteendeförändringar bland invånare och verksamma i kommunen, och se till att minimera miljöpåverkan i den egna organisationen genom att skapa kvalitet och service till invånare och andra med så liten miljöpåverkan som möjligt. Utifrån redan pågående miljöförändringar är det även viktigt för kommunen att anpassa den egna organisationen till att möta de konsekvenser klimatförändringarna bär med sig, organisationen arbetar därför aktivt med att ta fram anpassningsåtgärder.

Alingsås står bakom FN:s globala mål inom ramen för Agenda 2030. Hållbarhetsarbetet är prioriterat genom beslut fattat i kommunfullmäktige som beskriver hur kommunen ska arbeta för att den ska utvecklas på ett hållbart sätt och kunna bidra till de globala målen på ett lokalt plan.<sup>14</sup>

### Hållbarhet som konkurrensmedel

En marknad med nya affärsmodeller växer fram i takt med klimatförändringarna. Stora delar av näringslivet har en hög ambition inom området. Företag fokuserade på delningsekonomi etableras, där människor hyr, lånar och delar varor och tjänster med varandra. Fossilfria investeringar och lån är ett annat exempel på hur organisationer förändrar sig på ett både klimatsmart och ekonomiskt sätt. Kommuner arbetar mer eller mindre aktivt för att stödja och följa utvecklingen.<sup>15</sup> I Alingsås finns flera liknande exempel i form av exempelvis cirkulär hantering av möbler och en hållbar investeringsportfölj. Förändrade värderingar i klimatfrågan syns även i att människor i många fall vill bo på platser och arbeta i organisationer som har ett tydligt miljöfokus och på allvar arbetar för att minska vår klimatpåverkan och utsläpp.

### Klimatomställningen driver utveckling

En snabb teknikutveckling kombinerat med behovet av att hantera utmaningar relaterade till klimatomställningen ställer krav på förmågan att utforma tekniska möjligheter utan att ytterligare belasta miljön eller andra samhällsfunktioner. Utmaningar som uppstår till följd av klimatomställningar är exempelvis elektrifiering som krävs vid omställning till fossilfria energisystem. Ett annat exempel är råvaruutvinning och utbyggt vindkraft som påverkar omgivningen och skapar samverkansutmaningar och kan ge upphov till intressekonflikter.

---

<sup>14</sup> Alingsås kommuns policy för hållbar utveckling utifrån FN:s Agenda 2030

<sup>15</sup> Vägval för framtiden 4, SKR

## **Så kan Alingsås kommun arbeta för att öka takten i hållbarhetsarbetet och bli konkurrenskraftiga i frågan**

### **-Fokusera på och utöka strategisk hållbar upphandling**

Kommunens inköp och upphandling är ett viktigt styrmedel för att nå uppsatta mål, så även ur ett klimatperspektiv. Kommunen betalar sammanlagt stora summor pengar till olika leverantörer årligen inom en rad områden, där det också finns möjlighet att styra mot och påverka på ett hållbart sätt. Genom att arbeta strategiskt med hållbar upphandling kan kommunen påverka leverantörer, och på så vis även lokalsamhället, att göra hållbara val. Kommunen kan på detta sätt i större utsträckning ta ansvar och generera positiva effekter i samhället, så som minimerade skador på miljön och bra arbetsvillkor för alla. Detta görs i viss utsträckning redan idag, genom att bland annat ställa krav på närproducerad och ekologisk kost till barn och elever i skolan och för mat till äldre inom äldreomsorgen. Kommunen som helhet skulle gynnas av att organisationen får bättre kunskap om hur hållbara upphandlingar kan genomföras och av att reda ut eventuella målkonflikter mellan ekonomiska incitament och klimatvänliga alternativ.

### **-Ställningstagande och profilering mot hållbarhet som konkurrensmedel**

Utsläppen har tidigare år minskat något både i Sverige och i Alingsås, men behöver minska mer omfattande för att klara de nivåer som satts upp i exempelvis Parisavtalet. Att ställa om till en klimatvänlig och hållbar verksamhet är kritiskt för alla organisationer. Kommunen kan ha ett särskilt ansvar för detta och verka för beteendeförändringar i omvärlden. I större utsträckning än tidigare kan vi se en värdeförändring där organisationer med ett aktivt hållbarhetsarbete och fokus har en konkurrensfördel i att attrahera arbetskraft. För Alingsås del skulle ett tydligare ställningstagande och profilering mot hållbarhet, förutom att vara nödvändiga steg mot ett bättre klimat, också kunna innebära en konkurrensfördel i både rekrytering och vad gäller attraktiviteten till platsen Alingsås. I en granskning gjord av PwC framhålls att kommuner som arbetar framgångsrikt med frågan är tydliga i sitt ställningstagande om vad hållbarhet innebär och hur kommunen arbetar med det, hållbarhetsmål finns framtagna med tillhörande indikatorer i styrande dokument, som följs upp löpande.<sup>16</sup>

### **-Styra med och utbilda kring Agenda 2030**

För att säkra kommunens nutida och framtida åtaganden i klimat- och miljöfrågor krävs en god och ändamålsenlig hållbarhetsstyrning. Kommunen behöver definiera ett hållbarhetsarbete som riktar sig mot utmaningar både på kort och lång sikt. Liksom i andra delar av kommunens målstyrning är det viktigt att definiera mål och mäta resultat för att kunna skilja framgångar från misslyckanden och skapa ett lärande i organisationen. Kommunen har ställt

---

<sup>16</sup> Kommunal hållbarhetsstyrning - maj 2021, PwC

sig bakom de 17 globala målen, Agenda 2030. För att den ska bli en del av kommunens utveckling krävs enligt SKR att den blir en integrerad del i det övergripande styr- och ledningssystemet. Den behöver i detta syfte tydligt förankras i kommunledningen och förvaltningsledningarna.<sup>17</sup> Sedan något år tillbaka pågår ett arbete i kommunen med att matcha nämndernas budgetmål mot målen i Agenda 2030. Att koppla ihop de egna målen med de globala målen innebär inte i sig att styrningen blir mer ändamålsenlig, men den bidrar till transparens för kommuninvånarna och andra och möjliggör en bedömning av hur kommunen arbetar för att bidra till de globala hållbarhetsmålen. Kommunen kan stärka arbetet genom exempelvis interna utbildningsinsatser för att öka medvetandet och ytterligare integrering av Agenda 2030 i kommunens styrning och ledning.

---

<sup>17</sup> Styra med Agenda 2030, SKR

## Välfärdsbrottslighet slukar allt mer resurser

Sveriges offentliga institutioner har under lång tid kännetecknats av principer om rättssäkerhet, transparens, opartiskhet och likabehandling. Förtroendet för det offentliga har varit och är högt, som ett resultat av en robust förvaltning. På senare år har dock mer omfattande fusk och oegentligheter uppdagats i olika fall. Brottsligheten mot kommuner tar sig olika uttryck, det kan handla om enskilda som beviljas bistånd på felaktiga uppgifter och om brott som begås av företag och föreningar inom ramen för föreningsbidrag eller upphandlingar som kommuner gör.<sup>18</sup> Många fall har fått medialt intresse, där flera varit delar av en organiserad brottslighet som tillskansat sig stora summor från den offentliga sektorn. Förutom att det drabbar enskilda och hjälper till att finansiera annan organiserad brottslighet, så riskerar det i förlängningen att urholka människors förtroende till samhälleliga institutioner.

### Tjänstemannaideal och otillåten påverkan

Kraven på ett etiskt förhållningssätt inom offentliga organisationer ökar, bland annat som en konsekvens av den mediala uppmärksamheten kring större brottshärvor. Frågor och krav om objektivitet, opartiskhet och värdegrund får ett allt större fokus då ämbetsmannaidealet betonas på nytt. Den offentliga sektorn, däribland kommuner, har på senare tid ökat kunskaperna om och åtgärderna mot att förebygga och avslöja välfärdsbrottslighet.

I den senaste av Polismyndighetens årliga lägesbilder över den organiserade brottsligheten framhålls förekomsten av otillåten påverkan som en allvarlig sårbarhet hos myndigheterna. Påverkansförsöken ser olika ut och kan innefatta direkta hot, trakasserier och mutor, men också att myndighetspersonal exempelvis förtalas och hängs ut på sociala medier, vilket ökar risken för självcensur.<sup>19</sup>

## Så kan Alingsås kommun arbeta för att motverka och avslöja välfärdsbrottslighet

### - Arbeta för och skapa balans mellan stärkt, smart kontroll och tillit

Alingsås kommun har hittills varit relativt förskonade från den organiserade brottsligheten. Det innebär dock inte att kommunen varit förskonade från välfärdsbrottslighet från enskilda, företag eller andra. Kommunens utmaning består i att stärka uppföljning och kontroll tillräckligt, utan att det medför onödig administration och motverkar nödvändig tillit mellan organisationen och de som är i kontakt med den i olika sammanhang. Kommunen har relativt nyligen via revision rekommenderats att stärka uppföljning och kontroll av privata utförare

---

<sup>18</sup> Välfärdsbrott och otillbörlig påverkan, SKR

<sup>19</sup> Ibid



som utför kommunal verksamhet. En ökad kännedom och kontroll kan vara nödvändig för att upptäcka korrupktion, fusk och oegentligheter, samtidigt finns en risk att politiska krav på åtgärder och medialt tryck påverkar de som har rätt till stöd på ett negativt sätt. Det finns också en inneboende konflikt mellan god service och kontroll. Många kommuner bedriver utvecklingsarbete med målsättningen om korta handläggningstider och att effektivisera processerna, till exempel genom automatisering av välfärdstjänster. Kraven på kontroll behöver därmed balanseras mot kravet på att ärenden ska handläggas snabbt och enkelt.

### **-Utbilda kring och utveckla rutiner för att upptäcka och motverka brottslighet och otillåten påverkan**

Utbildning och rutiner är nödvändiga för att ha möjlighet att upptäcka och avslöja brottslighet, men också för att stötta medarbetare som blir utsatta för påtryckningar eller hot. Behov finns av att utveckla verktyg, struktur och samordning kring välfärdsbrottslighet för att möjliggöra upptäckt av fusk. I en studie av SKR framkommer att arbetet ofta drivs av enskilda personer och att det ofta saknas systematik för att omhänderta ärendena när de väl upptäcks. I vissa kommuner finns särskilda handläggare för att upptäcka fusk genom felaktiga utbetalningar eller för att följa upp kommunens avtal.<sup>20</sup> Kommunen kan även arbeta för att förebygga välfärdsbrott, där ett viktigt verktyg är att göra riskanalyser för att identifiera svagheter i organisationen och verksamheten. För att förebygga otillåten påverkan är en av de viktigaste åtgärderna att våga lyfta ämnet och prata om det på arbetsplatserna, för att förebygga tystnadskultur och för att synliggöra och medvetandegöra problemets omfattning och hur det tar sig uttryck. SKR lyfter vikten av att integrera arbetet mot otillåten påverkan i det systematiska arbetsmiljöarbetet.<sup>21</sup> En möjlig insats är att lyfta olika teman inom området på arbetsplatsträffar i hela kommunen, som en del i ett årshjul. Att utbilda politiker inom området är också viktigt eftersom även de utsätts för påtryckningar och hot och för att medvetandegöra politiker om hur det tar sig uttryck inom förvaltningen.

### **-Utveckla former för stärkt myndighetssamverkan**

Sedan 2008 har myndighetssamverkan bedrivits mellan tolv myndigheter mot organiserad brottslighet. Myndigheterna har via samverkansprojektet skapat en gemensam struktur för att fatta beslut om och genomföra operativa insatser på nationell och regional nivå. Ett liknande projekt för kommuner, Municipal, startades igång under 2021 med fem pilotkommuner i syfte att öka kunskapen och stärka kommuners förmåga att bekämpa välfärdsbrottslighet. Ambitionen med projektet är att sprida erfarenheterna till andra kommuner, något som Alingsås kommer kunna ta del av. Kommunen behöver samverka och förbättra informationsflöden både internt mellan förvaltningar och externt med myndigheter, andra kommuner samt förenings- och näringsliv i syfte att förebygga och upptäcka brottslighet och otillbörlig påverkan.

---

<sup>20</sup> Välfärdsbrott och otillbörlig påverkan, SKR

<sup>21</sup> Ibid

# Ökad polarisering och utsatthet samt tillitens betydelse

Utsatthet tar sig en mängd olika uttryck i vårt samhälle. Socioekonomisk utsatthet handlar ofta om att vissa grupper har lägre inkomst, vilket ofta också får påverkan på en rad andra faktorer i en persons liv, som t.ex. sämre skolresultat och sämre hälsa. Traditionellt sett är Sverige ett land som toppar listor över jämställdhet, social välfärd och levnadsstandard. Många i Sverige har under de senaste decennierna fått det avsevärt bättre ekonomiskt och en majoritet är nöjda med sina liv. Samtidigt syns en ökad polarisering i samhället som tar sig uttryck både i ekonomiska, sociala och åsiktsmässiga termer. Den ökade bostads-segregationen har ytterligare stärkt skillnaderna i människors levnadsvillkor. Skillnader syns både inom och mellan kommuner vad gäller exempelvis arbetslöshet, hälsa, skolresultat, valdeltagande och upplevd trygghet. Utanförskap och utsatthet leder ofta till en ökad polarisering mellan människor. Ett visst mått av polarisering kan vara nödvändigt för en väl fungerande demokrati, men vid en viss nivå riskerar den att vara skadlig och öka misstron människor emellan och minska tilliten till samhället överlag.<sup>22</sup>

## Utsatthet i Alingsås

I Sverige finns fortfarande en relativt jämlik inkomstfördelning, men skillnaderna mellan rika och fattiga ökar. Segregationen i Sverige har ökat kraftigt de senaste decennierna och barnfattigdomen ökar.<sup>23</sup> En majoritet av invånarna i Alingsås har dock goda socioekonomiska förutsättningar. Arbetslösheten är relativt låg, andelen ekonomiskt utsatta barn och äldre är låg, skolresultaten är goda och den upplevda tryggheten är relativt hög. Bostadsområdena i Alingsås är inte tydligt segregerade på det sätt som syns i vissa andra kommuner. Det finns dock utsatta individer och familjer i Alingsås, som lever under sämre socioekonomiska förutsättningar. Bland barn lever 4,5 procent i ekonomiskt utsatta hushåll och av äldre över 65 år lever 11,4 procent i ekonomisk utsatthet. Det finns därmed goda skäl att arbeta för att motverka en utveckling som leder till ökad utsatthet och polarisering.

En av de viktigaste förebyggande åtgärderna för att motverka framtida utsatthet och marginalisering är en lyckad skolgång. För att uppnå detta för samtliga elever krävs samordnade insatser från skola och övriga delar av kommunen i syfte att öka människors möjlighet till goda och likvärdiga livschanser.

Det digitala utanförskapet är en annan form av utanförskap. Många av samhällets tjänster kräver idag digitala metoder för att beredas tillgång, varpå de som sällan eller aldrig använder digitala tjänster riskerar att hamna utanför. Den aktuella gruppen är jämförelsevis

---

<sup>22</sup> Vägval för framtiden 4, SKR

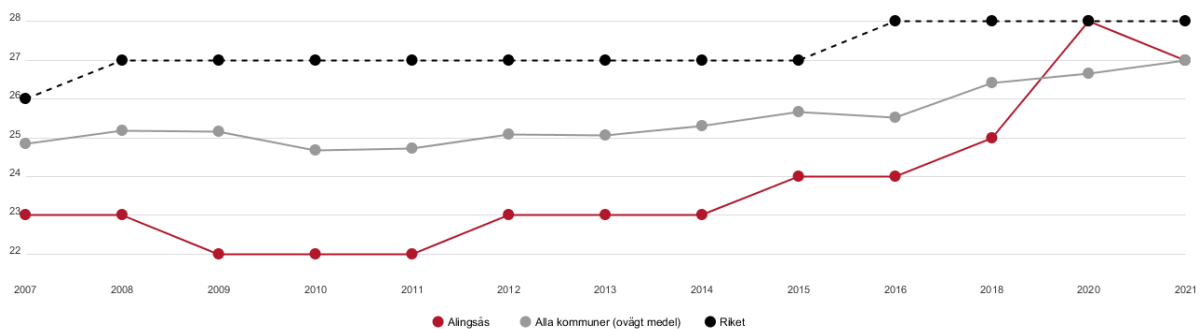
<sup>23</sup> Segregation i Sverige – Årsrapport 2021 om den socioekonomiska boendesegregationens utveckling

liten, men den är sammankopplad med socioekonomiska faktorer som utbildningsnivå, inkomst och ålder. De lättillgängliga kontaktytor som finns med kommunen, som exempelvis biblioteket, märker av denna utveckling och får hjälpa människor med behov av stöd att navigera sig i den digitala världen.

### Tillitens betydelse

Tillit och socialt kapital är grundläggande i samhället för både ekonomisk utveckling och offentlig välfärd. Ett samhälle med hög tillit har låga transaktionskostnader, något som ökar dynamiken i ekonomin. Inom forskningen är sambandet väl dokumenterat mellan hög tillit och indikatorer som låg kriminalitet, god hälsa, hög grad av trygghet och uppskattad lycka. Tillit är mellanmänniskt och skapas i individens samspel med andra människor, men tillit skapas också i mötet mellan individer och samhällets institutioner. I ett tillitsfullt samhälle tenderar de båda delarna hänga ihop, finns det en hög mellanmännisklig tillit finns det generellt sett också en hög tillit till samhällets institutioner, dvs. tillit till att offentliga organisationer, deras anställda och företrädare agerar hederligt och opartiskt. I ett samhälle som präglas av låg tillit är situationen den omvända.<sup>24</sup>

Sverige och övriga Norden är några av världens mest tillitsfulla länder och har varit under en lång tid. De senaste åren syns dock en något minskad tillit bland unga och bland män. Ett mått som brukar användas i sammanhanget är andel personer som saknar tillit till andra människor. I Alingsås, liksom i genomsnittet för alla kommuner, ökar andelen av befolkningen som saknar tillit till andra människor över tid. Sedan 2014 kan en mer markant ökning synas bland Alingsåsare. Från att ha haft en högre tillit bland invånare än i genomsnitt så ligger nu Alingsås ungefär på ett genomsnitt för Sverige.



#### *Invånare 16–84 år med avsaknad av tillit till andra, andel (%), Kolada*

I tider då tilliten bland befolkningen minskar är det än viktigare att samhällets institutioner och offentliga organisationer lever upp till vad invånare ska kunna förvänta sig av dem. Agerandet från politiska företrädare, myndighetsutövare och ledarskapet i organisationer blir än mer avgörande för hur tilliten i samhället utvecklas.

<sup>24</sup> Vägval för framtiden 4, SKR

Tilliten är viktig inte minst för en rad högaktuella företeelser i vårt samhälle, som den sociala dimensionen inom hållbar utveckling, för tilliten till den kommunala organisationen och dess uppdrag och för förmågan att samverka över organisations- och avdelningsgränser.

## **Så kan Alingsås kommun arbeta för att motverka polarisering och utsatthet och öka tilliten**

### **- Arbeta strategiskt mot bostadssegregering och en god boendemiljö**

Ett väl planerat bostadsbyggande kan motverka segregering och polarisering i samhället, som riskerar att minska tryggheten och tilliten till andra människor. Genom samhällsplanering och bostadsbyggande som skapar mötesplatser mellan människor och ökar tryggheten i utomhusmiljöerna kan det sociala kapitalet och tilliten i kommunen öka. Bra mötesplatser möjliggör att människor från olika grupper kan mötas på arenor där de annars inte hade träffats. Bostadsområden kan behöva en mer blandad bebyggelse. Känslan av utsatthet ökar när mötesplatser saknas eller är eftersatta i mer socialt utsatta områden. Det är därför viktigt att rusta upp områden som upplevs som otrygga, hålla efter dem och involvera samt engagera de boende i frågan om deras boendemiljö.

### **-Samverkan med och närvaro av andra samhällsfunktioner**

Kommunen ser ett behov av en tydlig och utökad samverkan mellan aktörer som kan påverka polarisering och minskad tillit i positiv riktning. Både resurser, tid och engagemang kommer att krävas för att möta denna typ av utmaning. En ökad vuxennärvaro i samhället lyfts som en möjlig lösning. Möten behöver ske mellan olika grupper i syfte att öka den ömsesidiga förståelsen. Möten behöver också ske mellan samhällsaktörer som kommunen, polisen, statliga myndigheter och invånarna i syfte att skapa dialog och förtroende.

### **-Dra nytta av samverkan med föreningsliv och skapa mötesplatser**

I många kommuner ökar intresset för samverkan i form av dialoger och överenskommelser med civilsamhället. Relationerna blir allt mer ömsesidiga och har visat sig påverka även relationen med föreningar och andra organisationer. Ett starkt civilsamhälle påverkar tilliten även bland de som inte själva är medlemmar i föreningar. Kommunen och det lokala närings- och föreningslivet har mycket att vinna på att samarbeta. Kommunen kan skapa tillit mellan parterna genom en god service, effektiv och rättssäker myndighetsutövning, ett bra företagsklimat och genom att främja entreprenörskap. Tilliten kan ytterligare gynnas av att närings- och föreningslivet är öppna för samverkansinitiativ från kommunen samt utövar ett socialt entreprenörskap och visar intresse för att gemensamt lösa lokala frågor. Kommunen kan också skapa arenor där olika grupper kan mötas och skapa ömsesidig respekt och förståelse.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Tillit och tolerans, Arena för tillväxt

### **-En stärkt och god dialog och delaktighet**

Kommunen behöver fortsätta att utveckla den lokala demokratin. För att stärka tilltron till samhällets institutioner behöver kommunen erbjuda invånarna tillgång till information på ett transparent sätt och bereda möjlighet till inflytande och delaktighet i kommunens verksamheter. Ett tydligt tecken på att dialog och delaktighet i allt större utsträckning är ett krav på verksamheterna är att brukare, kunder och invånare vill vara med och påverka. Detta hörsammas idag med exempelvis brukarråd, näringslivsråd, elevråd mm., inom flera olika verksamheter inom kommunen. Behov finns av att vidga dialogen med invånarna. Att föra dialog med medborgarna i ett samhälle där tilliten politiker och offentliga institutioner minskar samtidigt som kraven på välfärdstjänsterna ökar, blir allt viktigare.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Vår tids stora samhällsodaning, SKR



## Minskat lokalt och regionalt handlingsutrymme

På senare tid har röster höjts på både politisk nivå och inom mediedebatten för en ökad centralisering av kommunal och regional verksamhet. Anledningarna till detta kan vara flera, bland annat att medborgare anser att det är viktigt med likvärdig välfärd över hela landet och i det avseendet kan staten uppfattas som en bättre garant för likvärdighet. Debatten har även fått större uppmärksamhet med anledning av Coronapandemin, då frågan väckts inom bland annat tillgång till likvärdig vård. Centraliseringen förs ofta fram som en lösning på komplexa samhälls- och välfärdsfrågor. Samtidigt vill medborgarna ha möjlighet att påverka välfärden lokalt. Genom det lokala självstyret finns utrymme för lokala anpassningar och lösningar som identifierats utifrån lokala förutsättningar. Genom den ökade detaljstyrningen finns en risk att resurserna leds fel och effektiviseringsmöjligheterna minskar.<sup>27</sup>

### Utmaningarna med ökad statlig styrning

Den statliga styrningen av kommuner ökar över tid, och fortsätter att öka trots att en ökad samsyn kring problemen med statlig detaljstyrning.<sup>28</sup> Detta syns inte bara i ökningen av riktade statsbidrag och satsningar, utan även i utökad lagstiftning inom olika områden. Riskerna med den ökade styrningen är förutom ett minskat lokalt demokratiskt handlingsutrymme också att det är resurskrävande för organisationen och att styrningens avsändare är otydlig. Otydligheten består dels i att det kan finnas olika krav och reglering beroende på om exempelvis en väg är statligt eller kommunalt ägd, men den består också i att invånare och andra inte har kunskap eller förståelse för vad som är statlig styrning och vad som är kommunal styrning. Detta gör att ansvarsutkrävande kan bli svårt, men också att det politiska uppdraget försvåras och kräver tydlig kommunikation i frågan för att undkomma kritik som riktas mot frågor utanför det egna mandatet.

Den statliga, särskilt riktade, styrningen i form av statsbidrag är både resurskrävande och kräver att kommunen har den kompetens och tid som krävs att tolka, förstå och agera på den styrning som kommer. Görs inte detta riskerar kommunen både att tappa intäkter men också att utsättas för kritik eller påföljder om t.ex. regelverk inte följs. De verksamheter som i stor utsträckning präglas av statlig styrning arbetar redan idag till stor del med verkställande av beslut som fattats på annan nivå än kommunal, vilket riskerar att i förlängningen urvattna det kommunala självstyret.

---

<sup>27</sup> Vägval för framtiden 4, SKR

<sup>28</sup> Utveckling av den statliga styrningen av kommuner och regioner 2020, Statskontoret

## **Så kan Alingsås kommun arbeta för att hantera den ökade statliga och överstatliga styrningen**

### **-Utveckla och säkerställ kompetens kring statlig styrning och statsbidrag**

Kommunen behöver genom kompetensutveckling och avsatt arbetstid identifiera den ram som kommunen är självstyrande inom och inte, inom olika verksamheter. För små och medelstora kommuner kan det vara en utmaning att ha tillräcklig koll på nya regelverk och statlig styrning i form av statsbidrag; hur dessa ska tolkas, rekvireras och återredovisas. Det är viktigt att säkerställd kompetens finns inom organisationen för att identifiera kommunens ramverk och sprida kunskapen internt. Inom den ramen bör kommunen sedan till fulla nyttja de handlingsmöjligheter som finns.

### **-Agera som en öppen och transparent kommun**

För att stävja utvecklingen mot ett ökat statligt styre över kommuner behöver invånare känna tilltro till den lokala förmågan att ha bäst lösningar på lokala verksamheter och frågor. Kommunen behöver sköta sina angelägenheter på ett öppet och transparent sätt och därigenom visa att verksamheten sköts på ett hederligt och korrekt sätt. Kommunen kan på ett öppet sätt redovisa resultat och kvalitet i olika verksamheter och beskriva utvecklingsområden och hur de planeras att förbättras. En öppen dialog med invånarna om kommunens verksamhet och resultat kan öka tilliten till den kommunala organisationen och förmågan, och stävja opinionsutvecklingen om förstärkning av kommunal verksamhet.

## Ökad medvetenhet om samhällets sårbarhet

Ibland inträffar oförutsedda händelser som får stor påverkan i hela samhället eller hela kommunen. Exemplet som ligger närmst tillhands är Coronapandemin och dess avtryck i världen och i Sverige, och som medfört och fortsätter medföra förändringar i samhället. En sådan händelse uppmärksammar oss på samhällets sårbarhet. Andra samhällsförändrande skeenden som klimatförändringar, krig och terrorism bidrar också till insikten om att samhällets sårbarhet har ökat och att vi behöver rusta oss bättre för framtida kriser.

### **Kommunen behöver anpassas till ett förändrat klimat**

Pågående klimatförändringar kräver att kommunen arbetar förebyggande för att motverka kommande klimatförändringar, och anpassande för att hantera de klimatförändringar som redan skett. Extrem torka och extrema regn de senaste åren har varit tydliga exempel på effekter av ett förändrat klimat. Prognosen för framtiden visar att södra Sverige kommer bli varmare framöver. Infrastruktur, bebyggelse och tekniska försörjningssystem behöver anpassas till att kunna klara av extrema väderhändelser.<sup>29</sup>

### **Kommunens samlade krisberedskap är viktig**

Att stå bättre rustad inför kriser har också uppmärksamrats i ökad utsträckning de senaste åren, inte minst med anledning av pandemin. Kommunen behöver säkerställa att bland annat dricksvattenförsörjning, energiförsörjning och vård- och omsorg är tillräckligt rustade inför en möjlig kommande kris. Kommuner och regioner har på så vis ett stort ansvar i Sveriges civilförsvar. Krisberedskap i form av motståndskraft mot cyberhot är också en aktuell fråga. Nyligen uppkomna händelser i bl.a. Kalix kommun aktualiserade frågan i kommuner runt om i Sverige, då stora störningar i IT-miljön orsakades. Från 2022 har en myndighet för psykologiskt försvar inrättats och ett nytt nationellt cybersäkerhetscenter. Kommunen behöver utveckla sin förmåga att förebygga och hantera cyberhot.<sup>30</sup> Alingsås kommun liksom andra kommuner riskerar i allt högre utsträckning utsättas på ransomware- och phishingattacker som kan slå ut delar av eller hela verksamheten. Kommunen behöver förbättra sin motståndskraft mot den typen av attacker.

## Så kan Alingsås möta en utökad sårbarhet i samhället

### **-Bättre intern och extern samverkan för att skapa en robust organisation**

Coronapandemin medförde en ökad krisberedskap, en krisledningsorganisation och stabsfunktion skapades i kommun för att hantera pågående och kommande kriser.

---

<sup>29</sup> Vägval för framtiden 4, SKR

<sup>30</sup> Ibid

Pandemin belyste hur många organisationer inte var organisatoriskt rustade för att på ett bra sätt hantera en samhällsförändrande kris som påverkade hela kommunen och det kringliggande samhället. Kommunen bör fortsätta utveckla både interna och externa samverkansformer för att på bästa sätt rusta kommunen för att kunna leda en verksamhet under pågående kriser.

#### **-Fortsatt och intensifierad säkerhets- och kontinuitetsplanering**

Kommunen behöver identifiera sårbarheter i organisationen som kan utnyttjas eller slås ut i händelse av kris. Kommunen har påbörjat arbete för att säkerställa ersättningsystem i händelse av driftavbrott. Detta arbete behöver fortsätta att utvecklas framöver. Ett arbete för kontinuitetsplanering pågår också i kommunen, där arbetet är i en uppstartsfas och behöver fortsätta. Här ingår också kommunens arbete med att säkra informationssäkerhet och förebygga exempelvis cyberattacker mot kommunen. Arbetet pågår och återfinns bland annat i kommunens digitala handlingsplan, där det också framgår att arbetet ständigt behöver utvecklas och fortsätta.

#### **-Prioritera frågan om kommande klimatförändringar**

Nödvändig beredskap och anpassningar kommer behöva ske i kommunen utifrån kommande klimatutmaningar. Alingsås skulle kunna prioritera arbetet genom att utbilda berörda verksamheter i frågor dels kring beredskap och anpassning men även för att engagera i det förebyggande arbetet. En klimatstrategi som tar ett helhetsgrepp kring klimatfrågan är under framtagande och innehåller mål fram till 2030 både för att begränsa klimatpåverkan och för att klimatanpassa Alingsås kommun. Strategin förväntas bli ett användbart paraply för det strategiska arbetet framåt.

# Komplexa samhällsutmaningar kräver nya arbetssätt

Samhällets komplexitet ökar hela tiden i takt med globalisering och en snabbt föränderlig omvärld. För att hantera dessa samhällsutmaningar där ingen organisation är ensamt ansvarig och där flera behöver ta ansvar i samma fråga, krävs nya arbetssätt och lösningar. En rad exempel på denna typ av utmaning finns, såsom det gemensamma ansvaret för vårt klimat och Agenda 2030, att motverka utanförskap och utsatthet samt den nyligen hanterade Coronapandemin. Kommunen behöver samverka med andra för att möta utmaningar i organisatoriska mellanrum där full rådighet saknas.

Denna avslutande trendspaning är i mångt och mycket en lösningsorienterad trend, som bidrar till lösningar av övriga trender – de komplexa samhällsutmaningarna - ovan.

Samverkan är en lösning på många problem, men det är ingen universallösning på alla komplexa utmaningar kommunen ställs inför. Samverkan kan bli ett trubbigt verktyg som också kan medföra risk för ökad administration och otydlig ansvarsfördelning. Frågor om vem som leder samverkan och hur ansvaret ska fördelas behöver lösas. En annan utmaning är att förståelsen och tilliten mellan organisationer initialt kan saknas. Utrymme för dialog och vilja att pröva nya gemensamma lösningar behöver finnas. Trots svårigheterna bedömer flera forskare att den traditionella styrningen behöver kompletteras med systemkunskap i den omvärld vi verkar i.<sup>31</sup> Vi riskerar annars fastlåsnings i samhällsavgörande frågor.

Kommunen behöver också utveckla den interna samverkan och förmågan att arbeta i process runt individer och frågor. Organisationen behöver byggas för att främja detta och klara av förändrade förutsättningar.

## Det kommunala uppdraget kan delas in i tre delar

Utifrån ett medborgarperspektiv kan kommunens uppdrag delas in i ett serviceuppdrag, ett demokratiuppdrag och ett samhällsutvecklingsuppdrag. Alla uppdrag medför i olika utsträckning ett behov av samverkan med andra aktörer. Serviceuppdraget innebär att kommunen ansvarar för invånarnas utbildning, omsorg, trygghet mm., och är en väsentlig del i ett hållbart välfärdssamhälle. Uppdraget utförs i egen regi, genom privat utförare eller genom samverkan mellan kommuner.

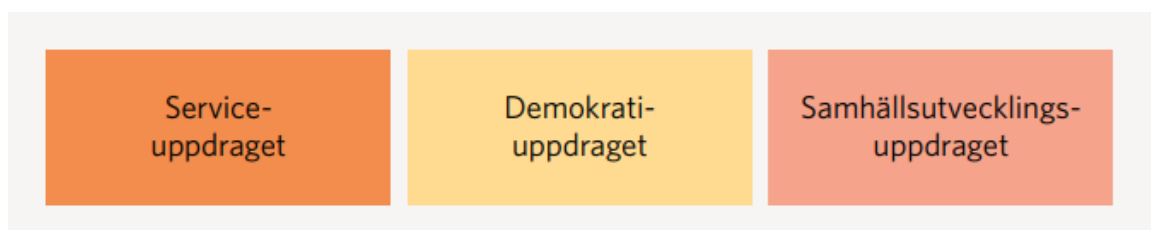
Demokratiuppdraget handlar om att kommunens förtroendevalda tillvaratar alla invånares intressen genom att låta de få inflytande i allmänna val och genom dialoger under mandatperioden. Att kunna hantera större utmaningar som på olika sätt berör medborgarna är också en roll som förtroendevalda behöver axla. Att vilja förändra samhällsutvecklingen

---

<sup>31</sup> Vägval för framtiden 4

även inom områden kommunen inte har full rådighet kan stärka tilltron till förtroendevalda och till demokratin.

Samhällsutvecklingsuppdraget handlar om att utveckla det geografiska området, något som kommunen inte har egen rådighet över. Detta uppdrag behöver utföras i samverkan med andra aktörer som verkar i området. Det kan vara statliga myndigheter, så som Länsstyrelsen och Polisen, men också andra kommuner, företag och civilsamhälle. Komplexa samhällsutmaningar är ofta större problem och utmaningar som kräver större insatser från flera aktörer. Kommuner bör axla en ledarroll i dessa utmaningar av flera olika skäl, som t.ex. det kommunala självstyret, kommunorganisationens bredd, omfattning och välfärdsuppdrag och kommunens planmonopol.<sup>32</sup>



De tre kommunala uppdragen, bild från SKR

### Organisera, styra och leda i samverkan

SKR har identifierat tre huvudsakliga områden som behöver övervägas och avgöras för en lyckad samverkan; stegen *organisera*, *styra* och *leda* – i samverkan. Att organisera för samverkan handlar om att klargöra olika ansvar och roller, fatta formella överenskommelser och avsiktsförklaringar, komma överens om en beslutsprocess och finansiering. Det är också viktigt att skapa arenor för dialog, uppföljning och analys.

Att styra samverkan innebär att ta fram en gemensam nulägesanalys och problembeskrivning och ta fram gemensamma övergripande och uppföljningsbara mål. Dessa mål behöver sedan gemensamt följas upp.

För att leda i samverkan behöver tillit finnas mellan parterna och en gemensam samverkanskultur behöver byggas upp. Alla parter behöver ta ett stort ansvar för att bidra till den gemensamma nyttan. Tid och resurser behöver avsättas för kunskaps- och erfarenhetsutbyten och aktiviteter, analys och resultat behöver kommuniceras.<sup>33</sup>

En checklista för dessa aktiviteter har tagits fram i skriften *Att hantera komplexa samhällsutmaningar. Organisera, styra och leda i samverkan*.

---

<sup>32</sup> Att hantera komplexa samhällsutmaningar. Organisera, styra och leda i samverkan, SKR

<sup>33</sup> Ibid



## **Så kan Alingsås kommun hantera och dra nytta av samverkanstrenden**

### **-Utveckla intern samverkan genom processsynsätt**

Som kommuninvånare eller verksam i kommunen ska man kunna möta en samlad kommun och inte själv behöva veta vilka olika avdelningar man behöver vända sig till. Genom att utgå från invånarens behov och utveckla ett processororienterat synsätt kring denne stärks kvaliteten i servicen mot invånare och andra. Det kan finnas stora vinster i att undanröja administrativa hinder genom processororientering, som bland annat medför effektiviseringar för verksamheten, utöver en bättre service till invånaren.

### **-Utveckla extern samverkan för att ta ansvar i komplexa och viktiga frågor**

Genom tydlig och strukturerad samverkan kan kommunen ta ansvar i frågor som är nödvändiga men där ensam rådighet och ansvar saknas. Kommunen kan utveckla former för hur extern samverkan ska bedrivas i syfte att både motverka att individer faller mellan stolar då kommun, region och stat har delat ansvar i frågor, och i komplexa samhällsfrågor där kommunen är lämpad att ta ledarrollen. En utvecklad och överenskommen struktur för samverkan där tydlig ansvarsfördelning finns kan motverka ovilja och otrygghet i samverkan och istället bidra till nödvändiga värden som flexibilitet och mod att prova nya metoder och tillvägagångssätt.

## Källor

Sveriges kommuner och regioner, SKR. (2022). *Vägval för framtiden 4*.  
<https://webbutik.skr.se/bilder/artiklar/pdf/7585-979-8.pdf>

Statisticon. (2022). *Befolkningsprognos 2022 – 2031, Alingsås kommun*.

Sveriges kommuner och regioner, SKR. (2020). *Rekryteringsrapport 2020: Möt välfärdens rekryteringsutmaning*. <https://rapporter.skr.se/mot-valfardens-kompetensutmaning.html>

Kairos Future. (2019). *Framtidens arbetsliv, tankesamhällets platsvillkor och arbetsmarknadssystem*.

Kairos Future. (2019). *Framtidens arbetsliv, platsattraktivitet och kompetensförsörjning*.

Alingsås kommun. (2022). *Handlingsplan för Digital Målbild Alingsås kommun - öppen och smart 2022–2024*. (Diarienummer 2022.031 KS).

Internetstiftelsen (2021). *Svenskarna och internet 2021*.  
<https://svenskarnaochinternet.se/app/uploads/2021/09/internetstiftelsen-svenskarna-och-internet-2021.pdf>

Forskningskonsortiet Digital förvaltning. (2020). *Statusrapport, Digital mognad i offentlig sektor 2020*. <https://www.digitalforvaltning.se/wp-content/uploads/2020/05/Statusrapport2020.pdf>

Alingsås kommun. (2019). *Alingsås kommuns policy för hållbar utveckling utifrån FN:s Agenda 2030*. (Diarienummer 2019.483 KS)

PwC. (2021). *Kommunal hållbarhetsstyrning - maj 2021*.  
<https://www.pwc.se/sv/pdf-reports/offentlig-sektor/kommunal-hallbarhetsstyrning-maj-2021.pdf>

Sveriges kommuner och regioner. (2022). *Styra med Agenda 2030*. Hämtad 2022-05-18 från:  
<https://skr.se/skr/demokratiledningstyrning/stodforattstyraochleda/organiseraastyraochleda/styraforsultat/styramedagenda2030.55221.html>

Sveriges kommuner och regioner. (2021). *Välfärdsbrott och otillåten påverkan*.  
<https://skr.se/download/18.583b3b0c17e40e303846fdce/1642754384149/7585-953-8.pdf>

Delegationen mot segregation, Delmos. (2021). *Segregation i Sverige – Årsrapport 2021 om den socioekonomiska boendesegregationens utveckling*.  
<https://delmos.se/wp-content/uploads/2021/07/Segregation-i-Sverige.pdf>

Torége, J., Arena för tillväxt. (2015). *Tillit och tolerans – en skrift om det sociala kapitalets betydelse för platsens utveckling*. [http://www.tillvaxtstrategi.se/wp-content/uploads/2015/07/Tillit-och-Tolerans\\_webb.pdf](http://www.tillvaxtstrategi.se/wp-content/uploads/2015/07/Tillit-och-Tolerans_webb.pdf)

Sveriges kommuner och regioner. (2016). *Vår tids stora samhällsömdaning, en forskningsessä om politiskt ledarskap, social hållbarhet och medborgardialog*.  
<https://skr.se/download/18.7c1c4ddb17e3d28cf9b61e67/1642603819658/7585-382-6.pdf>

Statskontoret. (2021). *Utveckling av den statliga styrningen av kommuner och regioner 2020*. <https://www.statskontoret.se/siteassets/rapporter-pdf/2021/utveckling-av-den-statliga-styrningen-av-kommuner-och-regioner-2020.pdf>

Sveriges kommuner och regioner. *Att hantera komplexa samhällsutmaningar. Organisera, styra och leda i samverkan*.  
<https://skr.se/download/18.583b3b0c17e40e3038448c1a/1642425653755/7585-889-0.pdf>