



Omvärldsanalys inför budget 2025

UTMANINGAR OCH MÖJLIGHETER PER KOMMUNÖVERGRIPANDE MÅL



Innehållsförteckning

1	Ledning, styrning och demokrati	2
2	Kompetensförsörjning och attraktiv arbetsgivare	3
3	Näringsliv och tillväxt.....	5
4	Infrastruktur	7
5	Aktivt liv	9
6	Utbildning	11
7	Trygghet och stöd.....	12

1 Ledning, styrning och demokrati



Under målet återfinns kommunens processer för kommunövergripande styrning, ledning och organisering samt demokrati och insyn.

Demokratiinstitutet Varieties of Democracys rapport för 2023 visar att demokratin i världen minskar. Desinformation och polarisering är faktorer som förstärker varandra och bidrar till en backande demokratiutveckling. Sverige är tillsammans med våra nordiska grannländer fortfarande bland topp tio men Sverige har backat mer än Danmark och Norge de senaste tio åren. Tendensen syns också i Östersund där till exempel det sk delaktighetsindexet minskade under 2023 och även valdeltagandet har minskat de senaste åren.

Att värna om vår demokratiska robusthet är ytterst viktigt, särskilt i en ekonomiskt utmanande tid. För detta krävs att resurser säkerställs för att genomföra trygga, säkra och demokratiska allmänna val. Det behöver också säkerställas att både förtroendevalda och tjänstepersoner har god kunskap om allmänna handlingars offentlighet samt att det finns en hög informationssäkerhet i alla led. Kommunens nuvarande former för medborgarinflytande bedöms heller inte som helt träffsäkra och konstruktiva och skulle behöva ses över.

När det gäller ledning och styrning av kommunen så visar den årliga undersökningen av Hållbart medarbetarengagemang, HME, att kommunens medarbetare bedömer frågor om ledning och styrning relativt lågt jämfört andra kommuner. På detaljnivå syns bland annat ett stort glapp mellan hur insatt medarbetarna är i sin arbetsplats mål och hur dessa mål följs upp och utvärderas. Detta indikerar att uppföljning och utvärdering av verksamheten är ett tydligt förbättringsområde där insatser behöver genomföras de närmaste åren.

Östersunds kommuns modeller för ledning och styrning (exempelvis mål och verksamhetsplanering, intern kontroll och styrdokument) har under senare år genomgått stora förändringar. En utmaning i detta är att nya modeller kräver nya arbetssätt och rutiner, och att dessa behöver implementeras och spridas inom hela organisationen för att nå full effekt. Externa bedömningar som görs, och även tidigare gjorts, är att kommunen har många väl genomtänkta och ändamålsenliga modeller för styrning men att de inte når ut i kärnverksamheten. För att uppnå full effektivitet behöver kedjan – förankring, motivation, kompetens och genomförande – fungera. Kommunen behöver fortsätta arbetet med att skapa en organisationskultur som

stöder denna kedja i praktiken.

För att styrningen av Östersunds kommun ska nå full effekt och kvalitet krävs ett löpande utvecklingsarbete för att implementera, påminna och kompetensutveckla såväl gamla som nya medarbetare i hur styrningen fungerar. Då kommunens resurser för spridning av detta är begränsade krävs utveckling av mer digitala lösningar med hjälp till självhjälp. Utifrån politikens krav på besparingar motsvarande 25 miljoner kronor under år 2024 (Dnr 00033-2023) samt att kommundirektören fått i uppdrag att kartlägga de administrativa arbetsuppgifterna för att effektivisera 5 mnkr (Dnr 00031-2022) så är en förutsättning att stödresurser/funktioner underlättar för organisationens ledning och styrning på ett effektivt sätt. AI-lösningar är under stark framväxt och skulle kunna bidra till detta.

Kommande EU-direktiv (CSRD) angående hållbarhetsredovisning innebär att effekten av verksamhetens sociala och miljömässiga aktiviteter ska redovisas från redovisningsår 2024. Kravet är att redovisa på kommunkoncernnivå vilket innebär att arbetet kommer att behöva samordnas med kommunens bolag. Detta påbörjas under 2024 och slutförs under våren 2025.

2 Kompetensförsörjning och attraktiv arbetsgivare



Under målet återfinns kommunens stödprocesser såsom löner, HR, IT, lokaler med mera.

Östersunds kommun står inför en tid av omfattande kompetensförsörjningsutmaningar, med relativt stora framtida pensionsavgångar och en demografisk utveckling som leder till en större efterfrågan av välfärdstjänster än vad det kommer att finnas tillgänglig arbetskraft med adekvat kompetens på arbetsmarknaden. Tillväxtnålet att Östersunds kommun ska vara 75 000 invånare år 2040 kommer innebära ett utökat behov av välfärdstjänster, samtidigt som kommunen som arbetsgivare initialt kan få en större personalomsättning när etableringar skapar nya arbetstillfällen för medborgare och kommunens nuvarande medarbetare. Det gäller såväl för spetskompetens som för större yrkesgrupper där kommunen har svårt att konkurrera lönemässigt. Det gör det allt viktigare för kommunen att synas med genomtänkt och strategisk kommunikation som stärker varumärket, och att vara en attraktiv arbetsgivare för vilken nuvarande medarbetare väljer att arbeta kvar.

För att möta välfärdens kompetensutmaning har Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) tagit fram nio strategier vilka kommunens arbete utgår ifrån. Strategierna fokuserar på tre olika områden:



1. Attraktiv arbetsgivare - att stödja medarbetarnas utveckling, stärka ledarskapet och rekrytera bredare.
2. Nya lösningar – att nyttja tekniken smart, använda kompetens rätt och söka nya samarbeten.
3. Hållbart arbetsliv – att prioritera arbetsmiljöarbetet, öka möjligheten till heltidsarbete och arbeta för att förlänga arbetslivet.

Digitalisering och flexibla arbetssätt skapar möjligheter att effektivisera verksamheter och erbjuda en bättre balans mellan arbetsliv och fritid för kommunens medarbetare, vilket i allt större utsträckning är en självklar förmån som arbetsgivare behöver kunna hantera och erbjuda för att klara sin kompetensförsörjning. Det ställer dock krav på ett tryggt och tillitsfullt ledarskap för att kunna säkra en god arbetsmiljö och medarbetarnas hälsa, inte minst i en tid när den psykiska ohälsan i samhället ökar. Kommunens chefer är hårt belastade och upplever att de inte har tillräckligt med utrymme för att utveckla sig själva, sina verksamheter eller utöva ett nära ledarskap. För att kunna möta framtidens arbetsliv och kompetensutmaningar behöver därför de organisatoriska förutsättningar för att lyckas med ledarskapet i kommunen vidare undersökas.

Den nya tekniken, med artificiell intelligens (AI) i spetsen, innebär stora möjligheter att effektivisera kommunens stödprocesser, inte minst inom områden som arbetar med besvarande av frågor från både medarbetare och medborgare. Att möta krav och önskemål från dessa grupper, särskilt när det gäller tillgänglighet dygnet runt, är en reell utmaning som till stor del kan säkerställas genom tekniska lösningar. Några förutsättningar för att kommunen ska få full utväxling av till exempel en chattbot, AI eller annan ny teknik är att det finns en bred verksamhetsövergripande förankring med tydligt ägarskap, ett strukturerat och säkert arbete för att tillgänggöra data från olika system, samt ett större fokus på IT-säkerhet och utbildning för alla kommunens medarbetare.

Parallellt med att utvecklingen kring automationer och integrationer av system går framåt kommer behovet av kompetens inom området öka, vilket är en utmaning i ett läge där även privata aktörer och statliga myndigheter konkurrerar om samma kompetens. Dessutom kommer skärpta lagkrav och ett omvärldsläge som gör att säkerhetsfrågor och informationssäkerhet blir allt viktigare att innebära stora utmaningar för kommunen, inte minst genom införandet av NIS2-direktivet och övriga lagkrav från EU som syftar till att öka den övergripande cybersäkerhetsnivån. Samtidigt innebär dessa krav en möjlighet att stärka och förbättra kommunens förmåga att hantera information och upprätthålla höga säkerhetsstandarder.

Utifrån säkerhetsläget blir det allt viktigare med kunskap om och beredskap för IT-attacker och otillbörlig informationspåverkan då det blir allt vanligare. AI är en stor möjlighet för kommunikationsstödet, men möjliggör samtidigt förvanskning av till exempel bilder som kan medföra stora problem för kommunen om sociala medier-konton eller webb hackas och felaktiga budskap sprids. Kommunikation är en avgörande faktor i förändringsarbete och i arbetet mot hållbarhetsmålen, men kan även väcka starka reaktioner hos meningsmotståndare och nättroll, inte minst i sociala medier. Det riskerar att leda till självcensur, när kommunen i själva verket skulle behöva kommunicera mer offensivt. Med rådande omvärldsläge ställs också allt högre krav på kommunens förmåga och tillgänglighet utanför kontorstid. Kommunen saknar idag en garanterad och organiserad beredskap för kriskommunikation utanför kontorstid, en så kallad kommunikatör i beredskap (KIB).

I takt med att lagstiftning skärps inom flera områden förväntas upphandlande myndigheter i större utsträckning kravställa i upphandlingar samt genomföra kontroller av anbudsgivare och leverantörer. Säkerhet och beredskap behöver bli en självklar del i förarbeten till upphandling på ett sätt som inte varit aktuellt tidigare, precis som social och miljömässig hållbarhet. Kommunens målsättning inom olika områden kan leda till höga kostnader till följd av omvärldsläget. Med en hög inflation blir det allt viktigare för kommunen att vara en avtalstrogen kund och minska kostnader, till viss del genom mer restriktiva inköp.

Kommunen har utmaningar med fastighetsunderhållet, där fastigheter generellt har ett lågt skick, vilket har direkt påverkan på hyresgästernas upplevelse. Detta medför även utmaningar för kompetensförsörjningen inom området då många verksamma föredrar att arbeta med förebyggande underhåll och utveckling före akuta skador. Allt större hänsyn behöver tas till påverkan av klimatförändringar vid renoveringar och nybyggnationer, samtidigt som kommande krav från EU om energieffektiviseringar kommer att vara mycket omfattande och sannolikt leda till betydande ekonomiska och genomförandemässiga påfrestningar för kommunen.

3 Näringsliv och tillväxt



Under målet återfinns kommunens processer för näringsliv, arbete, integration och bostäder.

Främjande av näringsliv och utveckling

Möjligheterna är i dagsläget mycket goda för att kommunens tillväxtambition om 75 000 invånare till år 2040 ska uppfyllas. Kommunen ses som en attraktiv plats för exempelvis företagsexpansioner, etableringar av såväl offentlig som privat verksamhet samt inflyttning av nya medborgare. I slutet av 2023 aviserade företag och myndigheter ett behov av/möjligheter till upp emot 3 000 nya direkta arbetstillfällen fram till år 2033. Uppskattningsvis innebär den mängden direkta arbetstillfällen lika många indirekta arbetstillfällen. En annan möjlighet är kopplat till Sveriges Nato-ansökan, där NATO-korridoren Trondheim - Östersund - Sundsvall m.m. sannolikt är mycket gynnsam för Östersund, inte minst utifrån ett transportinfrastrukturperspektiv.

För att prognoserna ska kunna realiseras så måste kommunens verksamheter anpassas för en stark tillväxt. Skola, vård och omsorg måste t.ex. kunna leverera hög kvalitet och service för en växande befolkning. Likaså måste detaljplanerad mark, VA och annan infrastruktur samt bostäder följa samhällsutvecklingen vilket i sin tur innebär att samhällsplaneringen måste ligga före. Kommunen behöver ta kostnader i ett tidigare skede för intäkter som kommer mycket senare. Vad gäller statlig satsning på transportinfrastruktur så är den låg vilket riskerar att minska kommunens möjlighet för ytterligare tillväxt.

En av de största utmaningarna är kompetensförsörjningen. I dagsläget har kommunen en låg arbetslöshet samtidigt som vi har en demografisk utveckling av befolkningen som innebär färre människor i arbetsför ålder. Det finns redan idag stora behov av kompetens i såväl offentlig som privat sektor och det är en utveckling som kommer bli alltmer utmanande. För att lyckas kompetensförsörja offentlig sektor och ett växande privat näringsliv behöver fler människor flytta till kommunen. Här konkurrerar Östersund med många andra kommuner i Sverige som även de upplever stark tillväxt. Arbetet med kompetensattraktion behöver stärkas med kompetensattraktion, inflyttning från övriga delar av Sverige och sannolikt behöver vi också arbeta med internationell kompetens.



Bostads- och lokalförsörjning

Läget på Östersunds bostadsmarknad liknar den i övriga landet, med utmaningar särskilt för unga samt ekonomiskt svaga hushåll. Den allt överskuggande utmaningen för tillfället är att bostadsbyggandet har sjunkit jämfört med de senaste årens relativt höga nivåer. Inflation och höjda räntor har lett till att antalet påbörjade byggprojekt är nära noll. Bostadspolitiska experter varnar för "sju svåra år" och siffror som riskerar att bli värre än under fastighetskraschen på 1990-talet.

Samtidigt har kommunen tillväxtmål och ambitiösa satsningar inom näringslivet, vilka skulle kräva fler nya bostäder. Därtill ökar andelen äldre i befolkningen kraftigt inom de närmsta åren. Sammantaget innebär detta att kommunen kommer att behöva vara mer aktiv och troligen mer specifik - både i planering och genomförande - för att lyckas få önskat bostadsbyggande på plats. Parallellt med nyproduktion av bostäder, behöver kommunen arbeta aktivt för att stimulera till ökade rörelser inom den befintliga bostadsmarknaden. Kommunen behöver identifiera och genomföra åtgärder som kan leda till att frigöra exempelvis småhus i det befintliga beståndet. Samordning av bostadsförsörjningsinsatser behöver stärkas mellan kommunens berörda förvaltningar. När det gäller effektivitet och resurser finns ett uppdrag med fokus på behovet av tydligare regler för uthyrning av kommunens bostadsrätter. Det är viktigt att tydliga regler och rutiner tas fram, tydliggörs och efterlevs. Bostadskön har under året 2023 ökat kraftigt jämfört med tidigare år, vilket kan vara en indikation om att efterfrågan på hyresrätter kan komma att öka ytterligare i och med det ökade ränteläget.

Arbetsmarknad och sysselsättning

Arbetsmarknadsarbete är en viktig del av ett välmående samhälle och innebär en vinst för såväl medborgare som arbetsgivare. En utmaning framåt är att människor mår sämre än tidigare. För att kunna möta detta behöver kunskap, forskning och utvärdering av metoder gå hand i hand med ett lyhört utvecklingsarbete. Digitalisering krävs samtidigt som det mänskliga perspektivet inte får gå förlorat. Begränsade resurser ställer krav på att kunna hjälpa fler med lite - och färre med mycket och en kunskap om när man gör det ena eller det andra. Framtiden kommer att kräva flexibla medarbetare och en agil organisation som på ett smidigt sätt ställer om till de förutsättningar som alldeles oavsett planering kommer förändras i en allt snabbare takt utifrån en föränderlig omvärld.

Integration

Det finns utmaningar för kommunerna att hantera svängningarna för åtagandet och ansvaret kopplat till flyktmottagandet. Kommunen har avvecklat integrationsenheten och de anställda som är kvar har tillhörighet på enheten för försörjning. Det kan innebära större utmaningar att anpassa verksamheten vid snabba omställningar. Det behöver därför fastslås vilken ambitionsnivå och kvalitet man vill ha på de berörda verksamheterna. En utveckling av integrations- och etableringsfrämjande verksamheter riktad mot målgruppen som omfattas av massflyktsdirektivet och är ukrainska medborgare, bör prioriteras. Kommunens målsättning är att öka befolkningen i kommunen vilket i sin tur kräver att bra förutsättningar skapas för målgruppen. I mars 2025 kommer massflyktsdirektivet att upphöra och stora utmaningar kan komma att förväntas.

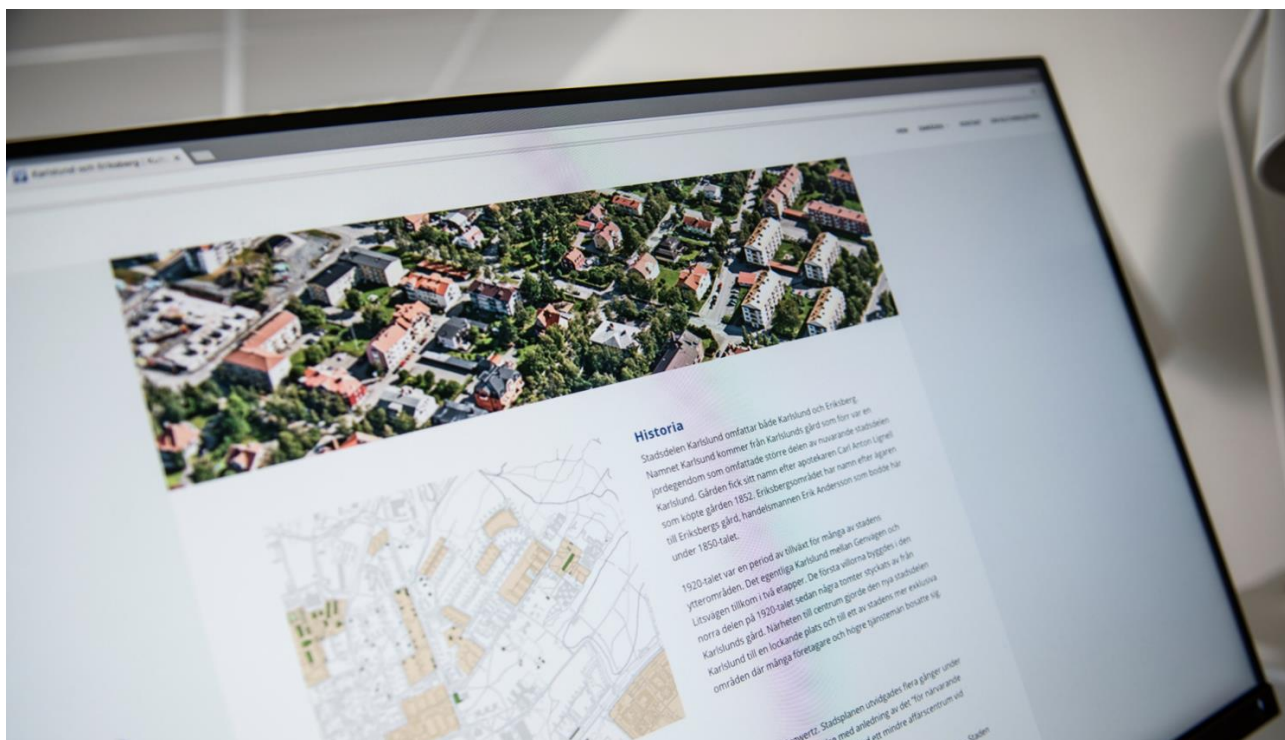
Kulturkompetensen behöver öka ute på arbetsplatserna. Samordning med Arbetsförmedlingen är en utmaning i etableringsuppdraget gällande språket, avsaknad av nätverk och statens digitaliseringssatsningar. I synnerhet gäller detta lågutbildade kvinnor och analfabeter. Det finns en risk för övervältringseffekter på de kommunala strukturerna.

En utmaning är att bemöta och förstå vårdbehoven hos målgruppen. Den psykiska ohälsan kan vara påtaglig och behöver hanteras utifrån bästa kompetens och profession.

Det finns även svårigheter för många elever ur målgruppen som anländer i en ålder då de ska börja högstadiet och därför får kort tid på sig att klara målen i grundskolan. För vårdnadshavare i målgruppen behövs information och kunskap för att öka förståelsen av den dagliga skolkontakten och ansvaret som finns kopplat till elevers utveckling i skolgången.

Det finns stora behov av rekrytering samt behov att utveckla exempelvis jobbspåren med tydlighet om innehållet och vart det ska leda framåt. Rekrytering ska styras av att se vilken kompetens som behövs enligt framtagna prognoser med bästa möjliga matchningar. Positivt är att det finns ett stort rekryteringsbehov inom Barn- och utbildningsförvaltningen och Vård- och omsorgsförvaltningen men även på andra håll. Många i målgruppen väljer att studera. Lovskola och studiegrupp som stöd till elever kan vara en framgångsfaktor samt möjlighet att medverka till start av operativa verksamheter efter nyanländas behov.

4 Infrastruktur



Under mål Infrastruktur återfinns kommunens samhällsbyggnadsprocesser

För att klara såväl klimatomställning, minskad negativ påverkan på ekosystem, samt kommunens demografi- och socioekonomiska utmaningar måste kommunen bli bättre på att arbeta tvärsektoriellt och den översiktliga planeringen öka. Införandet av processen *Hållbar samhällsplanering i tidiga skeden*, arbetet med GIS som verktyg och stadsrumsanalyser bidrar till detta. Kartarbete/GIS är även en viktig grundsten i allt digitaliseringsarbete där någon typ av geografisk koppling existerar. Om lågkonjunkturen blir långvarig är det viktigt att kommunen fortsätter med den fysiska planeringen i oförminskad takt för att ha planberedskap den dag konjunkturen vänder.

När det gäller kommunens grönytor visar forskning att bostadsnära, innehållsrika och välskötta grönytor kan bidra till att lyfta socioekonomiskt svagare områden där kostnader kan räknas hem genom bättre folkhälsa, högre fastighetsvärden mm. I dag råder en tydlig obalans mellan kommunens olika stadsdelar/områden vad gäller utbudet av parker och hur dessa sköts. Det finns risk för ytterligare snedfördelning när staden växer om driftmedel inte följer med investeringar av nya anläggningar. I och med utbyggnaden av Blomstergården kommer kommunens växthus att rivas vilket kommer att ge utmaningar när det gäller kommunens plantering av växter i staden sommartid.

När det gäller vattenfrågor och naturvård finns utmaningar mellan beslutade ambitionsnivåer och det som i praktiken går att genomföra. Om kommunen ska växa hållbart måste också de värden som utmärker ett hållbart Östersund skyddas och utvecklas. Om möjligheter till bostadsnära naturområden byggs bort är de svåra att återskapa i framtiden. Om kommunen ska arbeta för god robusthet och vattenkvalitet behöver behovet av klimatanpassningsåtgärder också beaktas och prioriteras högre i all form av samhällsplanering. Många hushåll i kommunen har i dag eget vatten och avlopp vilket kan medföra risker för en god vattenstatus i såväl kommunens grundvatten- som ytvattentäkter. Möjligheterna att skydda större enskilda vattentäkter genom att upprätta fler vattenskyddsområden behöver ses över.

Även tillväxtmålet ställer krav på en utveckling av kommunens VA-verksamhet. Det finns dock svårigheter att hitta personal med relevant kompetens vilket riskerar att bromsa upp nödvändiga investeringsprojekt vilket i sin tur kan påverka detaljplanearbeten negativt. Ledningsnätet är precis som i övriga Sverige mer eller mindre utjänt. Av det dricksvatten som i dag produceras i kommunens vattenverk försvinner 20 % via läckor och ett



utbyte av ledningsnätet är därmed att se som en mycket lönsam investering.

Det finns utmaningar när det gäller att uppnå kommunens tillväxtnål på 75 000 invånare 2040 utan att detta medför en negativ påverkan på kommunens mål om fossilfrihet och klimatneutralitet. Elintensiva industrier etablerar sig i kommunen vilket förväntas ge fler arbetstillfällen och ökade skatteintäkter men även ett ökat behov av bostäder och energiförbrukning. Driftsättning av det nya vattenverket och en utbyggnad av avloppsreningsverket planeras för att klara kommunens tillväxtnål men kommer även de att öka kommunens energikonsumtion. Östersundshem strävar efter att producera 27% av sitt energibehov från solceller och för att främja fossilfrihet har kommunen ersatt i stort sett all eldningsolja med alternativ som värmepumpar, solceller och fjärrvärme. Jämtkraft spelar en nyckelroll genom att erbjuda förnybar energi från vatten, vind och biomassa men behovet av att minska energianvändningen inom fastighetssidan och att balansera effektoppar kvarstår. Minskade effektoppar bidrar till att både frigöra och öka effektutrymmet och leder till ökad stabilitet i elsystemet, kostnadsbesparingar, bättre energieffektivitet, minskad miljöpåverkan och en effektivare resursanvändning.

Förändringar inom transportfältet har potential att medföra positiva effekter på andra delar av kommunens verksamhet och folkhälsan. Genom bra drift och underhåll av kommunens gång- och cykelvägar kommer troligen nyttjandegraden av dessa att öka. En omfördelning av ytor som idag används för motortrafik kan i sin tur skapa plats för klimatanpassningsåtgärder, nya bostäder och ytor för verksamheter och handel med potentiella samhällsekonomiska vinster som resultat.

Entreprenad- och asfaltspriserna har ökat med 40 % sedan år 2022 vilket medför att kommunens investeringsbehov i infrastrukturen riskerar att inte bli ekonomiskt genomförbara. För att uppnå både miljö- och kvalitetsmål samt öka resurseffektiviteten är upphandling av mer multifunktionella maskiner för att öka nyttjandegraden av maskinparken året runt en möjlighet värd att utreda.

Idag produceras komprimerad fordonsgas vid Gövikens avloppsreningsverk som sedan säljs via kommunens egen tankstation. Med ett nytt biogasbolag i länet bör en utredning göras för att se om det är lämpligt att även den verksamheten flyttas över till biogasbolaget.

En utmaning för kommunen är övertagandet av ansvar för insamling av förpackningar (papper, kartong, plast, metall och glas) vilket gäller från och med år 2024. Utbyggd fastighetsnära insamling ska vara färdig senast 2027 vilket innebär att förpackningar ska samlas in vid fastighetsgräns. Detta kommer initialt att kräva stora investeringar för uppbyggnad av systemet med nya sopkärl, sopbilar och möjlighet till mellanlagring.

Miljöledningssystemet kräver att Östersunds kommun mäter och följer upp den egna kommunorganisationens avfall vilket är ett viktigt verktyg för att kunna arbeta systematiskt med återvinning och avfallsförebyggande åtgärder. Statistik visar att Östersunds kommunorganisation inte blivit bättre på att sortera de senaste 10 åren och med nuvarande takt kommer kommunen varken nå de egna målsättningarna eller de nationella målen för materialåtervinning.

Sluttäckningen av Gräfsåsens gamla deponi är klar vilket innebär att behovet av avloppsreningsverkets slam för sluttäckning upphört. I dagsläget läggs slammet på hög för provtagning. Det finns en problematik med miljögiften PFAS som gör att möjligheterna till alternativa användningar är svåra. Kommande lagkrav om förbränning av slammet ligger sannolikt ett antal år bort men behov finns av att hitta en alternativ avsättning för slammet.

Sveriges regering beslutade år 2015 att återinföra ett totalförsvar men ytterligare medel kommer troligen inte att tillföras kommunerna. Detta innebär en risk för att den takt som kommunernas civila försvar byggs upp på inte kommer att avspegla verklighetens krav. Det kan kort sammanfattas med det farligaste säkerhetspolitiska läge Sverige befunnit sig i sedan andra världskriget. Resurser kommer att krävas på samtliga förvaltningar om kommunen ska komma vidare i arbetet med att upprätta ett robust civilförsvar. Detta kommer i sin tur att kräva politiska prioriteringar och beslut.

5 Aktivt liv



Under målet återfinns kommunens processer för kultur, fritid och turism

Östersunds kommuns tillväxtmål om 70 000 invånare till år 2040 förväntas ta relativt stora markområden i anspråk vilket i sin tur kan få negativa effekter på friluftslivets möjligheter och behov av utveckling i och kring Östersund. Tillgången till mark av tillräcklig yta och god närhet till staden är en avgörande faktor för att medborgarna ska kunna erbjudas ett stadsnära friluftsliv. En utredning har tillsatts i syfte att visa på hur det stadsnära friluftslivet ska kunna utvecklas på ett hållbart sätt.

Kultur och fritidsförvaltningen gör bedömningen att det finns flera utvecklingsbehov inom idrotts- och fritidsområdet som väntas få stå tillbaka under en oöverskådlig tid. Några idrotter har ett stort behov av nya anläggningar som exempelvis friidrott, racketsporter och kampsporter med flera. Genom *Strategi utveckling Torvalla* och *Strategi utveckling Lit och Häggenås* ses dock möjligheter att förbättra fritidsutbudet för just dessa platser under de kommande åren.

Östersunds kommun växer i invånarantal. Detta leder till att kommunen får fler idrottsutövare men också fler framtida arrangörer. Fler evenemang ger ett ökat behov av framtida idrottsarenor. Exempelvis skulle en ytterligare isyta på Östersunds arena möjliggöra fler konserter och evenemang där inte ordinarie idrottsverksamhet (barn/ungdom, bredd och elit) trängs undan. När det gäller behovet av anpassade kulturlokaler är detta oförändrat från tidigare år, dvs det saknas adekvata lokaler för konst och akustisk musik.

Även inom turism och besöksnäringen är digitalisering, globalisering samt hållbarhet tydliga trender. En alltmer digitaliserad vardag och AI:s framfart ställer ökade krav på att medarbetarna besitter den kompetens som krävs för att hantera och förhålla sig samt se möjligheter till att kunna använda sig av dessa nya verktyg.

Plan och byggförordningen 2011:338 3 kap. 20 c § ställer från och med 1 januari 2025 nya krav på laddningspunkter för elbilar. Det nya kravet medför att större parkeringar till kommunala idrottsanläggningar måste ses över omgående vilket även gäller de föreningsägda anläggningarna. Utöver den investeringskostnad som landar på föreningarna för att möta kravet om laddningspunkt så riskerar de få märkbart högre elräkningar.



Kommunen behöver se över om insatser för dessa föreningar bör göras.

Kommunen äger idag äldre anläggningar där driftansvaret ligger på idrottsföreningar. Trenden är att allt fler föreningar börjar efterfråga att kommunen tar över driftansvaret. Om kommunen övertar driften för dessa kommer det att innebära en väsentlig påverkan på hela det kommunala idrottsanläggningsutbudet då resurserna behöver fördelas på en utökad yta. Driftsidan för kommunens anläggningar har kompetensutmaningar där många medarbetare har valt att lämna organisationen under det gångna året. De nya lagkraven om dygns- och veckovila samt lönenivåskillnader sänker attraktiviteten i driftutföraryrket och minskar möjligheterna till att locka kompetent personal. Ett flertal anläggningar saknar även ändamålsenliga personalutrymmen vilket inte bidrar till bilden av en attraktiv arbetsgivare.

Den statliga satsning "Stärkta bibliotek" där folkbibliotek har kunnat söka projektmedel försvinner från år 2024 vilket kommer att få konsekvenser för biblioteksverksamhetens möjlighet till utveckling. Detta kan läggas till att Östersunds kommun avsätter mindre resurser per invånare jämfört med övriga riket (394 kr/invånare jämfört med 458 kr/invånare). Bibliotekets lokaler, som är byggd 1958 och tillbyggd 1982, är inte ändamålsenliga för den verksamhet som bibliotek förväntas driva i dag. Investeringsmedel för renovering av biblioteket finns med i plan för år 2025.

Behovet av ytterligare insatser inom kulturområdet finns i socioekonomiska svagare områden. Studieförbunden som delvis finansieras av kommunala årsbidrag har en viktig roll i detta eftersom "bildning för alla" utgör en av deras grundpelare.

Östersunds kommun och Region JH är huvudstiftare för stiftelsen Jamtli som under 2023 flaggat för att verksamheten har ekonomiska bekymmer och därmed behöver höjda anslag. En utredning tillsattes vilken visade på behov av att fastställa stiftelsens grunduppdrag och till detta tydliggöra stiftarnas finansieringsansvar. Utredningen kommer att genomföras under 2024 i förhoppning om att struktur och finansiering ska vara fastställd inför 2025 års verksamhetsår.

På en nationell nivå är det en större andel killar än tjejer som besöker öppna fritidsverksamheter såsom fritidsgårdar. Undersökningar från "Ung livsstil" visar även att unga med utländsk bakgrund och unga med låg socioekonomisk status i högre grad deltar i öppen fritidsverksamhet i relation till andra unga. Den öppna fritidsverksamheten förefaller också vara mer viktig för ungdomar i vad som beskrivs som lågstatusområden än i högstatusområden. Framtiden för den öppna fritidsverksamheten tycks vara inne i ett skede av förändring där regeringen har tillsatt en utredning som ska beskriva huruvida den öppna fritidsverksamheten i Sverige skall vara en del av det brottsförebyggande arbetet. Östersunds kommun har tagit emot ett flertal medborgarförslag från ungdomar där de önskar få bygga upp en central mötesplats som är öppet på helger. Detta bör visa på att fritidsverksamheten är en uppskattad verksamhet hos kommunens ungdomar.

6 Utbildning



Under målet återfinns kommunens processer för utbildning, från förskola till vuxenutbildning.

Förskola och grundskola i Östersunds kommun har under de senaste åren utrett och genomfört stora strukturella förändringar för att anpassa och förbättra verksamheten. Inom förskolan har flera mindre förskolor avvecklats till förmån för nya, större förskoleenheter. Dessa större enheter förväntas öka både effektivitet och kvalitén genom samlokalisering och ett bättre nyttjande av resurser. Kommunen har dock fortsatt nettokostnadsavvikelse inom förskola på ca 7 procent vilket innebär att kostnaderna överstiger den förväntade nivån jämfört med andra kommuner. Trenden är dock positiv med en minskad nettokostnadsavvikelse. Anledningarna till detta är att kostnaderna per barn inte har ökat i samma utsträckning i Östersunds kommun som i riket och andra jämförbara kommuner. Detta bör kunna ses som en effekt av de strukturförändringar som skett. En stor del av den nettokostnadsavvikelse som fortsatt finns beror på att Östersund fortsatt har en högre inskrivningsgrad av barn än riket vilket ger högre kostnader.

Strukturömvandling sker även inom grundskola, förskoleklass och fritidshem där det dessutom finns ett stort renoveringsbehov kopplat till en långvarig underhållsskuld. Flera nya skolbyggnationer har färdigställts vilket också har resulterat i högre nettokostnadsavvikelsen för grundskolan vilket beror på ökade lokalkostnader.

Strukturförändringar kommer dock fortsätta kräva mer arbete då prognoserna pekar mot färre antal barn i exempelvis förskoleverksamheten på några års sikt samtidigt som det krävs planering och investeringar för att arbeta mot kommunens mål om 75 000 invånare till år 2040. Om de planerade investeringar i förskola och skola inte genomförs riskerar kommunen på sikt att inte kunna säkerställa antalet förskole- och skolplatser samt de lagkrav som finns gällande skolplaceringar.

Ytterligare en utmaning som har identifierats är kompetensförsörjningen där i princip alla verksamheter har kompetensbrist. Detta är en tydlig nationell trend och problematiken bedöms dessutom öka under de närmaste åren. Inom grundskolan, där lärarbehörighet är ett lagkrav enligt Skollagen för att bedriva undervisning, varierar behörigheten dessutom stort mellan de olika enheterna i kommunen vilket är en utmaning att hantera.

Inom den anpassade grundskolan ser det i dagsläget bra ut vad gäller behörig personal och Östersund ligger i jämförelse med andra kommuner bra till. Dock finns en utmaning med stora pensionsavgångar inom den närmaste femårsperioden. Det finns också en utmaning att rekrytera personal med lärarexamen, inriktning intellektuell funktionsnedsättning samt elevassistenter.

En viktig del i arbetet med kompetensförsörjningen för samtliga verksamheter är att lägga extra fokus på arbetsvillkoren för att dels kunna rekrytera ny personal, samt behålla nuvarande. Bland lärarna i grundskolan ser man bland annat att Östersunds kommun ligger lägre lönemässigt jämfört med andra kommuner i Jämtland, vilket påverkar möjligheten att rekrytera negativt.

Både förskola och grundskola har stora utmaningar vad gäller att skapa en likvärdig skola i hela kommunen. Elevernas förutsättningar skiljer sig åt vilket behöver kompenseras både vad gäller resursfördelning och fördelning av kompetens. Det är av största vikt att utjämna de skillnader som finns mellan olika skol- och förskoleområden.

Inom den kommunala vuxenutbildningen sker det en tydlig förskjutning mot att i högre grad än tidigare vara en bas för kompetensförsörjning. Den största utmaningen för verksamheten framåt är att planera och dimensionera för utbildning som matchar arbetslivets behov av kompetens. Planeringen och dimensioneringen ska genomföras på regional nivå vilket också ställer krav på en nära samverkan med länets övriga kommuner. Den kommunala vuxenutbildningen kommer framåt i mångt och mycket vara länets vuxenutbildning, med ett gemensamt utbud och möjligheter för medborgaren att fritt söka till dessa utbildningar oavsett kommuntillhörighet.

Målgruppen för vuxenutbildningen har förändrats då allt fler elever som söker sig till vuxenutbildningen har neuropsykiatriska diagnoser eller lider av psykisk ohälsa. En utmaning framåt är att kunna möta dessa elevers behov av anpassning och stöd i sina studier.

Den kommunala kulturskolan upplever en ökad efterfrågan för sin verksamhet. Samtidigt finns behov av att vara ute och arbeta mer i skolorna i kommunen, gärna på gruppnivå för att erbjuda fler elever kunskaper och upplevelser i estetiska ämnen, bygga intresse, förtroende och skapa nyfikenhet hos de barn som inte annars kommer i kontakt med kulturskolan. Kulturskolan ser sig som ett mycket starkt komplement till grundskolans utbildning inom estetiska ämnen, vilken ofta, särskilt i de yngre årskurserna har brist på utbildade pedagoger. Kulturskolan vill mycket gärna utveckla samarbetet med grundskolan på gruppnivå, på fritidstid och på fritidsklubbstid och gärna också utveckla öppen verksamhet.

Östersunds kommun lägger mindre per invånare på musik- och kulturskola än andra jämförbara kommuner vilket medför en utmaning i och med den ökade efterfrågan.

7 Trygghet och stöd





Under målet återfinns kommunens processer för stöd- och omsorg samt överförmyndarverksamhet.

Den demografiska utvecklingen kommer leda till ökade behov av stöd och omsorg hos medborgarna, samtidigt som det blir färre i yrkesverksam ålder vilket medför lägre skatteintäkter. Ökade behov leder till större efterfrågan av lokaler och bostäder för målgruppen inom vård- och omsorg SA, vilket redan idag är svårt att tillgodose. De svårigheter som finns att kunna erhålla bostad riskerar att leda till ett ökat utanförskap. Det är viktigt att både fortsätta och utveckla samarbetsformer med våra bostadsbolag. En stor utmaning är att hitta adekvata boendelösningar för målgruppen med svår samsjuklighet, vilket bidrar till negativ påverkan på flödet i kommunens insatser.

Ett aktivt och långsiktigt arbete med kompetensförsörjning och kompetensutveckling behövs fortsatt. Svårigheter föreligger både i att rekrytera medarbetare med kompetens och erfarenhet men även att få dem att arbeta kvar. Samtidigt krävs fortsatta satsningar på främjande och förebyggande insatser för att förhindra/fördröja medborgarens behov av omfattande välfärdstjänster.

Brukarundersökningar visar på ett behov av att ge våra invånare mer delaktighet och inflytande. Social- och arbetsmarknadsförvaltningen har därför påbörjat ett projekt med grunden i metoden tjänstedesign, vilket förvaltningen vill fortsätta med för att på så sätt lyssna in och samskapa med invånarna. Detta leder till ökad nytta för och större självständighet hos användarna samt mer effektivt användande av resurser.

Ny lagstiftning i form av ny socialtjänstlag och samsjuklighetsutredning skapar nya möjligheter och krav på förändrade arbets sätt. Införandet av ny socialtjänstlag kommer att ställa krav bland annat på en mer lättillgänglig socialtjänst och på systematisk uppföljning av insatser. Socialtjänsten kommer att behöva arbeta i två spår, både tillgängligt, flexibelt och förebyggande samt med mer kontroll och krav då lagstiftning, samhället och tillsynsmyndigheterna ställer högre krav och starkare kontroll. För att kunna öka tillgängligheten och det främjande och förebyggande arbetet så är det av största vikt att tilliten till vår myndighet och insatser är stor. Både för att medborgare ska ta emot tidigt och tillgängligt stöd men också för att medborgare ska känna sig tryggare när myndigheten går in med mer ingripande insatser. Utmaningen runt desinformationskampen behöver mötas med information, dialog och samskapande med våra invånare.

Kostnadsbilden för institutionsvård för barn och unga befaras fortsätta öka. Målgruppen som placeras har ofta en omfattande problematik med psykisk ohälsa i kombination med neuropsykiatriska funktionsnedsättningar samt föräldrar, som trots olika former av föräldrastöd, inte hanterar föräldraskapet på hemmaplan. Det är svårt att veta om volymerna kommer att öka och med hur mycket. Ett ständigt arbete pågår med att hitta nya och andra lösningar på hemmaplan istället för externa placeringar.

Det är viktigt att följa med i den digitala utvecklingen och att använda sig av nya möjligheter inom digitaliseringsområdet som exempelvis AI. Rätt använt innebär det nytta för både medborgare och verksamhet. Välfärdsteknik är en viktig del i att kunna bibehålla kvaliteten i äldreomsorgen. Ny teknik kan också minska de administrativa inslagen i omsorgsarbetet och resurser kan frigöras till den verksamhetsnära verksamheten. Ett bättre utnyttjande av olika tekniska lösningar ger även medborgarna en ökad möjlighet till att bli mer självständiga. Ytterligare ett behov framåt är att stärka upp utvecklingen av våra system så att statistiken kvalitetssäkras, så att detta kan användas för systematisk uppföljning samt för strategiska framtida beslut.

Inom överförmyndarverksamheten pausades den statliga utredning SOU 2021:36 som föreslogs träda i kraft 1 januari 2023, men har nu åter tagits upp till diskussion av justitiedepartementet. Den största förändringen som utredningen troligen kommer att leda till är ett ökat ansvar för överförmyndarkontoren där överförmyndaren tar över tingsrättens roll som första instans vid visst beslutsfattande. Om förslaget antas är ett ökat resursbehov på tjänstepersonssidan att räkna med i samband med att ändringarna träder i kraft. Översynen behandlar också frågan om behovet av att en ny förvaltningsmyndighet införs för överförmyndarfrågorna. Upprättandet av en ny förvaltningsmyndighet kommer sannolikt innebära stora övergripande förändringar i överförmyndarverksamheten. Den ökade komplexiteten i uppdragen och att antalet uppdrag där den medicinska grunden för ställföreträdarskap kommer av missbruk och svår psykisk ohälsa/-störning blir allt vanligare försvårar rekryteringen av lämpliga ställföreträdare. Låg tillgång på ställföreträdare som bedöms lämpliga för mycket krävande uppdrag kan medföra längre handläggningstider där den enskilde som har ett hjälpbehov kan bli lidande.