

# Färdplan hållbar tillväxt

<b>Dokumenttitel:</b>	Färdplan hållbar tillväxt
<b>Dokumentansvarig:</b>	Bengt Gryckdal, Tillväxtkoordinator
<b>Dokumenttyp:</b>	Rapport
<b>Berörd verksamhet:</b>	Östersunds kommun
<b>Diarienummer:</b>	00182-2024
<b>Skapad:</b>	2024-11-08
<b>Senast reviderad:</b>	<a href="#">Klicka här för att ange datum</a>
<b>Antal sidor:</b>	43
<b>Författare:</b>	Bengt Gryckdal och Karin Flodin
<b>Beslutad:</b>	Kommunstyrelsen 24-12-03

## Innehållsförteckning

<b>Färdplan hållbar tillväxt .....</b>	<b>1</b>
Sammanfattning .....	3
Inledning .....	5
Bakgrund och syfte .....	5
Befolkningsmål och statistik .....	7
Kommunens hållbarhetsarbete .....	10
Tillväxtfond .....	10
<b>Förvaltningarnas nuläge och utmaningar .....</b>	<b>11</b>
Barn- och utbildningsförvaltningen .....	11
Kommunledningsförvaltningen .....	12
Kultur- och fritidsförvaltningen .....	20
Samhällsbyggnadsförvaltningen .....	22
Social- och arbetsmarknadsförvaltningen .....	26
Teknisk förvaltning .....	28
Vård- och omsorgsförvaltningen .....	31
<b>Förbund och bolag .....</b>	<b>33</b>
Jämtlands gymnasieförbund.....	33
Räddningstjänst i Östersund 2040.....	34
Östersundshem.....	35
<b>Utmaningar .....</b>	<b>37</b>
<b>Förslag på fortsatt arbete.....</b>	<b>41</b>
Utredarnas slutord.....	43

Sedan arbetet med färdplanen startade hösten 2023 har en del förändringar skett i omvärlden. Den gröna omställningen är i gungning och den förmodade befolkningsökningen i Sverige har avstannat. Det betyder att det som togs som självklart för ett år sedan nu ger tillfälle till reflektion. Men det innebär inte att Östersunds kommuns ambition om att växa ändras. Däremot kan takten för tillväxten se något annorlunda ut. Att se tillväxt som något positivt för staden och regionen är fortfarande en hållning som gäller.

”En stad som inte växer krymper”

Professor Charlotta Melander

## Sammanfattning

Denna rapport grundar sig på hur kommunens olika förvaltningar och närliggande bolag och förbund beskriver sina utmaningar med tillväxt och förmågan att möta den på ett hållbart sätt. Att växa hållbart, som antyds i rapportens rubrik, kräver mycket medvetna beslut gällande ekonomi, miljö och sociala strukturer.

För att ge kommuninvånarna bästa möjliga utfall av ett ökat antal medborgare behöver varje förvaltning arbeta med att få ner kostnaderna och bli mer effektiva. Förutom det behöver även alla förvaltningar arbeta med att minska sitt klimatavtryck och planera för ett socialt hållbart samhälle.

Primärt är det av yttersta vikt att förvaltningarna ökar sitt samarbete mellan varandra och hittar nya innovativa arbetssätt. Utan ett gott samarbete finns risk att resurser både prioriteras fel och att investerings- och driftskostnader ökar onödigt mycket.

Behov av att utveckla samarbete och processarbete mellan förvaltningarna är ett område som nämns hos i stort sett alla tillfrågade. Att utveckla samarbetsformer tidigt i olika processer ses som en absolut nödvändighet för att kunna lyckas i tillväxtarbetet. Hur detta samarbete ska utformas är en viktig fråga som skyndsamt bör läggas tid på. Kommunens totala resurser kommer fortsatt att vara begränsade och därför behövs samverkan tidigt för att kunna fatta både kloka och prioriterade beslut i rätt ordning.

Färdplanen beskriver det aktuella läget i kommunen och ger förslag på fortsatt arbete inom fyra områden för att komma vidare i tillväxtarbetet. Områdena innehåller gemensamma utmaningar för alla förvaltningar och bör hanteras och planeras med en helhetssyn. Utredarna föreslår att

kommundirektören får i uppdrag att prioritera och ta fram handlingsplaner inom dessa fyra områden.

### **Öka befolkningen**

Med fler arbetstillfällen inom Östersunds kommun och en ambition om tillväxt är det en övergripande faktor att behålla våra invånare och locka fler till vår kommun. Det finns behov av ett samlat ansvar att jobba med frågor kopplat till detta. Kommunen behöver arbeta med platsutveckling tillsammans med näringslivet för att behålla och utveckla Östersunds attraktionskraft. Att skapa attraktiva livsmiljöer där det byggs bostäder är en nyckel för att nå tillväxt. Kommunen behöver också aktivt arbeta med kompetensattraktion av arbetskraft, både inom landet och utanför landets gränser. Vår region behöver fortsatta satsningar på transportinfrastruktur och det kräver arbete på regional och nationell nivå.

### **Genomföra den fysiska planeringen resurseffektivt**

En utmaning med tillväxt är en ökad konkurrens om marken. Denna konkurrens skapar ett behov av att kommunen på ett tydligare sätt kan samordna olika markbehov och ta fram ett tydligare underlag för var det ska byggas, vad som ska byggas och när i tid det ska ske. Kommunen behöver fokusera sina resurser och investeringar, så att ett effektivt genomförande av den fysiska planeringen uppnås.

### **Samverka för ökad hållbarhet och styrning**

Utredarna föreslår att hållbarhetsarbetet ska samordnas så att kommunen bättre styr mot att uppfylla de tre hållbarhetsdimensionerna socialt, miljömässigt och ekonomiskt. I detta arbete är det lämpligt att se över processen kring att ta fram kommunala styrdokument och riktlinjer för att nå en bättre måluppfyllelse. Det behövs också en tydligare koppling till kommunens arbete med budget och investeringar så att riktlinjer och styrdokument är möjliga att följa. Det kan också finnas målkonflikter mellan redan beslutade riktlinjer och styrdokument som bör utredas.

### **Fortsätta och utveckla en effektiv kommunorganisation**

Kompetensförsörjning är en av de större utmaningarna kommunen har att hantera. Det skapas nya jobb genom etableringar och samtidigt kommer en del av kommunens personal gå i pension. Att då vara en attraktiv arbetsgivare är en viktig del i det arbetet. Kommunen behöver också utveckla nya arbetssätt för att bli effektivare och ge en god välfärd. Här satsas redan på digitalisering inom många områden och det är en av nycklarna till att minska kostnader och fortsatt ha en hög servicenivå. Den översyn av kommunens administrativa arbetsuppgifter, som ska vara klar i början av 2025, kommer att ge en bättre bild över vilka utvecklingsmöjligheter som finns.

## Inledning

Östersunds befolkning har sedan länge stadigt vuxit i storlek. Det finns en politisk ambition att befolkningen ska ha nått 75 000 invånare år 2040 vilket kommunens översiktsplan ger beredskap för. Detta mål hänger ihop med de positiva effekter som en växande plats för med sig i form av möjligheter till välfärd och ökad attraktivitet. Ett ökat antal etableringar av företag i området kopplat till den gröna omställningen gör detta till ett realistiskt mål. Ökade skatteintäkter och fler valmöjligheter i form av arbetstillfällen, handel, utbildning och kultur kan skapa en bättre grund för att fortsatt kunna erbjuda en god kommunal service och välfärd. För att klara av att möta en ökad befolkning behöver organisationen Östersunds kommun kraftsamla och samarbeta. Utgångspunkten är att tillväxten ska vara hållbar utifrån våra tre hållbarhetsdimensioner socialt, ekonomiskt och miljömässigt.

På uppdrag av Mittstyret fick kommundirektören 2023 i uppgift att tillsätta en tillväxtkoordinator i syfte att växla upp kommunens tillväxtarbete.

## Bakgrund och syfte

De senaste åren har Östersund öppnat för ett antal nya företagsetableringar. Många handlar om den gröna omställningen och den goda tillgången på el som Östersund kan erbjuda. Det har gjorts uppskattning på cirka 3 000 nya arbetstillfällen och kopplade till dessa 1 500 indirekta jobb inom en 10-årsperiod.

En vanlig fråga som ställs när det talas om tillväxt är *varför*. Varför ska staden behöva växa? Många medborgare är trots allt väldigt nöjda med sin kommun idag. Forskning<sup>1</sup> visar dock att en plats som inte växer tenderar att minska i storlek. Tappar vi invånare kommer vi bli vi inte lika attraktiva för inflyttning.

En minskad befolkning ger på sikt negativa konsekvenser för möjligheten att skapa god välfärd. Därför är inte alternativet att sluta växa. Däremot går det att reflektera över hur fort tillväxten ska gå. Det är kanske inte möjligt för en kommun att styra takten. Däremot är det möjligt för kommunen att skapa förutsättningar.

För att kunna samordna och planera den kommunala organisationen för tillväxt beslutades i samråd med Mittstyret att ta fram en **Färdplan för hållbar tillväxt**. Denna plan är en sammanfattning av den kommunala organisationens läge och utmaningar och ska underlätta arbetet framåt. Samordning och samarbete är nyckelord i detta arbete.

---

<sup>1</sup> Professor Charlotta Mellander, Jönköping University 2024

Innan arbetet med färdplanen startade utformades ett projektdirektiv<sup>2</sup> där avsikt och syfte med färdplanen har formulerats. Projektdirektivet antogs av kommunledningsgruppen i februari 2024.

Syftet med färdplanen är således att förbereda och anpassa kommunens organisation för att kunna erbjuda service och välfärd till kommunens alla invånare i takt med att invånarantalet stiger.

I projektdirektivet uttrycks också att samverkan, synergier och nytänkande alltid ska eftersträvas i arbetet med utvecklingen av den kommunala organisationen och även i de verksamhetsplaner som beslutas i förvaltningarna.

Förutom dialog med samtliga kommunala förvaltningar i Östersund och närliggande organisationer och bolag har utredarna studerat andra kommuner som gått före i liknande processer. Det handlar främst om kommunerna i Norrbottens och Västerbottens län som ingått i den gröna omställningen. Rapport från ett skeende<sup>3</sup> (erfarenheter från den gröna omställningen i norra Sverige) har också fått sitt inspel i rapporten.

Färdplanen är framtagen av kommunens tillväxtkoordinatorer som fortsatt benämns utredare i texten.

---

<sup>2</sup> Projektdirektiv Färdplan hållbar tillväxt

<sup>3</sup> <https://www.regeringen.se/contentassets/b571d8b97cb84af98b77fb8ed471b341/rapport-fran-ett-skeende.pdf>

## Befolkningsmål och statistik

Befolkningen i Östersund har sedan 2010 växt. Takten på tillväxten har varierat över åren men vid utgången av 2023 hade Östersund strax under 65 000 invånare, se diagram 1 nedan. Prognosen fram till 2033 är att kommunens invånarantal då ska vara 69 000 men att befolkningsökningen närmaste åren är lägre, främst kopplat till det låga bostadsbyggandet. Men med början från 2027 bedömer kommunen att en ökad inflyttning sker, förutsatt att det börjar byggas bostäder i Östersunds kommun.

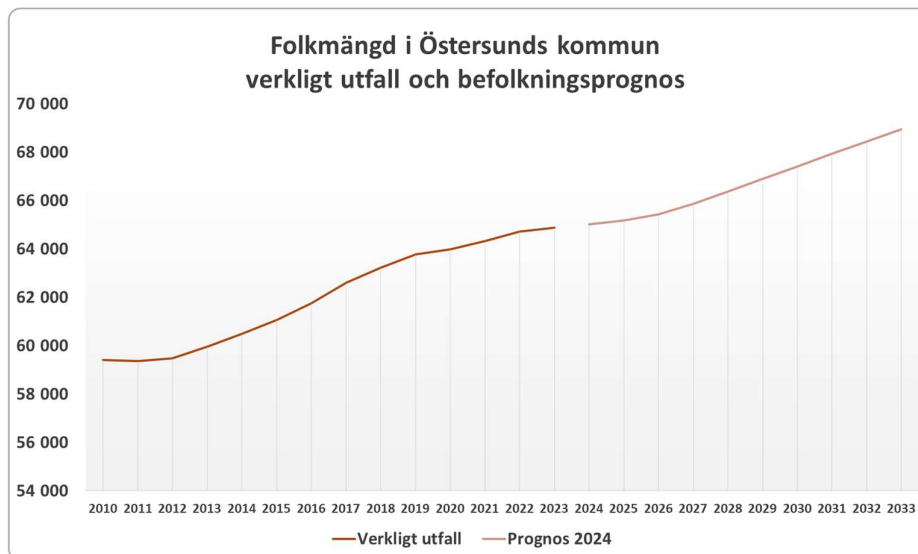


Diagram 1 befolkningsutveckling mellan 2010-2023 med prognos fram till 2033 källa Befolkningsprognos, bearbetat av Östersunds kommun

Utvecklingen av befolkningen i hela Sverige är också något som måste beaktas. På väldigt kort tid har Statistiska centralbyrån (SCB) kommit med nya prognoser och Sverige står inför en betydligt lägre befolkningstillväxt än tidigare beräknat de kommande åren. Enligt SCB förväntas nu befolkningen i landet öka med i genomsnitt 25 000 personer per år 2024–2033, från att ha ökat med 90 000 årligen under de senaste tio åren. Det är en rejäl nedskrivning jämfört med prognosen bara ett år tidigare, då befolkningsökningen väntades vara ungefär dubbelt så hög, det vill säga cirka 50 000 invånare per år. Det är framför allt lägre födelsetal men även mindre nettomigration som förklarar de lägre siffrorna. Detta får konsekvenser för både arbets- och bostadsmarknaden.

Men som bild 1 nedan visar förväntas Östersunds kommun tillsammans med Åre och Krokom ändå ha en liten tillväxt, vilket i sammanhanget får ses som positivt.

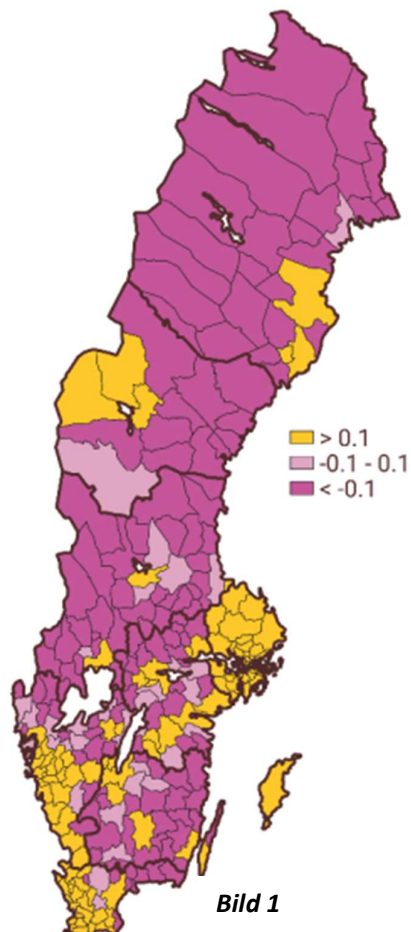
För Östersunds del är det viktigt att följa befolkningsutvecklingen för att kunna ta rätt beslut gällande investeringar de närmaste åren. Men alltför stor försiktighet är inte heller att rekommendera då kommunen samtidigt bör rusta för att klara en växande befolkning.

Enligt beräkningar från område näringsliv och tillväxt är det etableringar på gång inom en 10-årsperiod som kan skapa 3 000 nya jobb och med det följer enligt beräkningar ungefär 1 500 indirekta arbeten. Detta kommer ställa stora krav på kompetensförsörjning både för näringslivet och kommunen.

Inpendling till Östersund kommer att lösa en del av arbetskraftsbehovet som uppstår med 4 500 nya jobb, men det är av yttersta vikt att kunna attrahera människor att flytta till kommunen.

Slutsatsen är att Östersund behöver inflyttning i linje med befolkningsprognosen som visas i diagram 1 för att inte arbetskraftbrist ska uppstå om det nya arbetstillfällena blir verklighet.

### Årlig befolkningstillväxt Genomsnitt 2024-2033, %



Källor: SCB & Swedbank Analys



Kommunen står också inför att cirka 28 % av kommunens anställda kommer att gå i pension fram till år 2034. I antal rör det sig om drygt 1 400 medarbetare. Detta sker alltså i en period med ökad konkurrens om arbetskraften.

Vår äldre befolkning ökar under kommande 10 år. Gruppen 80 till 100 år blir närmare 1 500 personer fler i kommunen, en ökning med 35 %. Det är den stora 40-talistgenerationen som nu kommer in i detta åldersspann, se diagram 2.

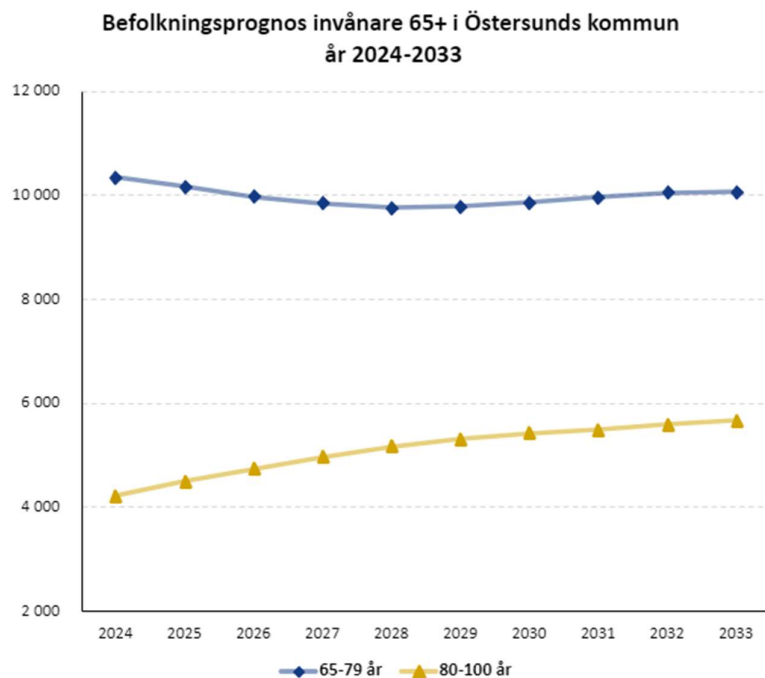


Diagram 2 Källa: Befolkningsprognos, bearbetat av Östersunds kommun

## Kommunens hållbarhetsarbete

Namnet på färdplanen innebär att *hållbarhet* ingår som en självklar del i tillväxten. Grunden är Agenda 2030 och kommunens egna antagna riktlinjer och mål för detta. Ett ambitiöst och gediget arbete för att göra orten Östersund fri från fossila utsläpp senast år 2030 pågår, men detta får inte riktigt fäste på alla nivåer i organisationen. Här efterfrågas bättre samarbete mellan förvaltningarna tidigt i processerna, med syfte att iakttä de tre hållbarhetsdimensionerna, ekonomiskt, socialt och miljömässigt. Alla förvaltningar ska ta dessa hänsyn i sin planering och förslag till beslut.

Utredarna har vid arbetet med att ta fram färdplanen sett att just hållbarhetsarbetet oroar många. Styrdokument har tagits fram inom ett flertal områden där hållbarhetsdimensionen finns med, men den följs inte i alltid i praktiskt arbete. Följden blir att kommunen kanske inte når alla målen inom hållbarhet. En vanlig kommentar som utredarna har mött är att hållbarhetsarbetet vad gäller miljö kommer in sent i processerna, och då ofta anses för dyrt och inte ryms inom anslagen budget.

Det är också av största vikt att på olika sätt ständigt synliggöra det viktiga hållbarhetsarbetet inom miljö, detta för att motivera både kommuninvånare och medarbetare till beteendeförändringar mot en mer hållbar livsstil. Utan dessa förändringar i beteende och agerande kommer det bli svårt att nå målet om ett fossilfritt Östersund och klimatpositiv kommun 2040.

## Tillväxtfond

För att förbereda Östersund för framtida etableringar och ökad inflyttning har Mittstyret beslutat om att skapa en tillväxtfond, som ska möjliggöra satsningar på hållbarhet och tillväxt. Fonden sträcker sig från 2025 till 2030 med en budget på totalt 50 miljoner kronor. Medlen ska gå till hållbarhets- och tillväxtfrämjande åtgärder internt inom kommunen, som ligger utanför verksamheternas ordinarie budget, men som är avgörande för kommunens långsiktiga utveckling och attraktionskraft.

Det kan handla om till exempel stimulera inflyttning, öka hållbarheten, mer bostadsbyggande eller bidra till kompetensförsörjning. Medlen kan också med fördel användas som medfinansiering för att växla upp mot andra projekt kring hållbarhet och tillväxt.

# Förvaltningarnas nuläge och utmaningar

## Barn- och utbildningsförvaltningen

Barn- och utbildningsförvaltningen (BOUF) har tagit fram en gedigen skolstrukturrappport som ligger till grund för planering av förskole- och skolverksamheten inför 2040. Den är politiskt antagen och processad tillsammans med företrädare från alla politiska partier. Planeringens syfte är att alla barn och elever ska ha en förskole- eller grundskoleplats när så behövs. Avsikten är också att både skola och förskola ska ligga rimligt nära hemmet. Rapporten är grundad på den befolkningsprognos<sup>4</sup> som varje år tas fram för kommunen.

Utifrån aktuell befolkningsprognos tas en långsiktig behovsbeskrivning fram för skol- och förskoleplatser. Denna revideras årligen och presenteras för barn- och utbildningsnämnden.

Just nu är barnantalet vikande, vilket syns i behovsbeskrivningen och innebär en något lägre byggnadstakt av främst förskolor. Det scenario som barn- och utbildningsförvaltningen kan se som ett orosmoment är om det sker en hastig inflyttning utöver det som förutspås i befolkningsprognosen.

Förvaltningen har länge brottats med svårigheter att rekrytera utbildad personal till förskolor och skolor. Vid en större inflyttning ökar troligen denna problematik. Om dessutom nya etableringar konkurrerar om arbetskraften står kommunen inför ett problem som måste mötas med handlingskraft och tydliga strategier kring kompetensförsörjning.

En annan oro som uttrycks från förvaltningen är att det inte ska finnas tillräckligt med investeringsmedel för att renovera, bygga om eller bygga nya förskolor och skolor.

Ett viktigt mål för skolverksamheten är att bygga robusta och effektiva förskolor och skolor i sådan storlek att de blir ekonomiskt möjliga att driva med en växande befolkning. För det behövs att vissa, främst små förskolor och enstaka skolor, avvecklas för att ge plats för tillräckligt stora enheter. Förskolans ledning uttrycker dock en farhåga i att behöva anpassa förskoleverksamheten utifrån dagens vikande barnantal och sedan, när det väntas vända uppåt igen, inte ha tillräckligt med lokaler för verksamheten.

Brister i underhåll och ett stort underhållsbehov är en utmaning för förvaltningen. Denna brist är oberoende av inflyttning eller inte och måste åtgärdas oavsett. Brister i lagefterlevnad när det gäller arbetsmiljö, miljö, tillgänglighet och brandsäkerhet är något som måste lösas och kostar pengar. Det betyder att kravet på enheterna att bli ekonomiskt effektiva ökar för att kunna finansiera högre lokalkostnader. Förvaltningen uttrycker dock en tydlig oro för att de ökade lokalkostnaderna ska drabba undervisningens kvalitet. Krasst sägs att "det finns risk att kommunen står

---

<sup>4</sup> <https://www.ostersund.se/kommun-och-politik/kommunfakta/statistik/befolkningsprognos.html>

med dyra lokaler, men inga pengar till att bedriva undervisning”. Här är ett gott samarbete med teknisk förvaltning avgörande. Ökad förståelse mellan förvaltningarna och dess utmaningar ökar möjligheterna att nå ett gott resultat, både ekonomiskt och funktionellt.

Även vid en tillfällig stagnation i befolkningsutvecklingen behöver barn- och utbildningsförvaltningen fortsätta sitt arbete med att skapa en robust och hållbar förskole- och skolstruktur. Förvaltningen behöver fortsätta att analysera sina kostnader och skapa åtgärder där kostnaderna idag är för stora i förhållande till motsvarande i andra kommuner. En del så kallade kringkostnader har tillkommit under åren och har inte med undervisningens kvalitet att göra. Detta faktum vill BOUF försöka ändra på.

För att nå resultat i att kunna möta en växande befolkning behöver BOUF

- Samarbeta nära med HR kring kompetensförsörjning och utveckling av kommunen som en attraktiv arbetsplats
- Tillsammans med Teknisk förvaltning ta fram bra och kostnadseffektiva lokaler för verksamheten
- Dra nytta av kommunledningsförvaltningen för att hitta effektiva processer kring verksamhetsledning och administration

För att stimulera ökad inflyttning behöver BOUF

- Fortsätta att utveckla skolornas kvalitet i undervisningen som ett motiv för att gynna inflyttning
- Arbeta med att utveckla både den fysiska och psykiska arbetsmiljön för att kunna erbjuda attraktiva arbetsmiljöer för både barn, elever och personal

## Kommunledningsförvaltningen

Kommunledningsförvaltningen (KLF) är organiserad inom ett antal områden.

**Område Ekonomi** ser stora ekonomiska utmaningar framåt främst utifrån omfattningen av kommunens investeringsbudget. Ju mer kommunen investerar desto mindre medel blir det kvar till att bedriva kommunens kärnverksamheter. Redan idag har Östersunds kommun svårt att prioritera mellan investeringar för att nå en nivå som är ekonomiskt hållbar över tid och som gör att kommunen kan bibehålla sin goda ekonomi. För att frigöra utrymme för att utföra tillväxtfrämjande investeringar behöver ett krafttag göras hos såväl förvaltningar som inom nämnder, styrelser och

kommunfullmäktige för att sänka nivån på övriga investeringar. Här behöver hållningen vara att utgå från vad som är det bästa för hela kommunen, och inte bara för enskilda verksamheter. Det är dessutom viktigt att försöka balansera investeringarna i takt med en eventuell befolkningsökning så att kostnaden för investeringarna kan matchas mot ökade skatteintäkter.

Enligt god ekonomisk hushållning har Östersunds kommun idag ett investeringsutrymme om 500 miljoner kronor inklusive VA/Avfall givet att kommunen har ett resultat om 2 % av skatteintäkter, utjämning och generella statsbidrag. Skulle befolkningen i Östersunds kommun vara 75 000 invånare idag innebär det ett utökat investeringsutrymme med drygt 100 miljoner kronor per år, givet samma förutsättningar. Det betyder att trots en befolkningsökning på drygt 10 000 personer ökar inte kommunens investeringsutrymme särskilt mycket jämfört med de uttryckta behoven.

Vidare ser Område Ekonomi ett bekymmer med demografin i befolkningsframskrivningen, vilken pekar mot en alltmer åldrande befolkning. Det föds färre barn vilket medför att personer i arbetsför ålder kommer att minska och försörjningsbördan per person i arbetsför ålder ökar. Detta är ett scenario som kommer att föreligga oavsett om Östersunds kommun når 75 000 invånare eller inte och kommer att innebära en lägre ökning av skatteintäkterna än tidigare. Kommunen måste således hantera sina skatteintäkter på ett än mer effektivt och ändamålsenligt sätt i framtiden.

**Område HR och Löner** anser att det är positivt att kommunen växer, men målet att bli 75 000 invånare år 2040 också innebär utmaningar för verksamheterna. I dagsläget har kommunen svårt att hitta önskad kompetens och om Östersund växer betyder det att kommunen behöver öka sin service av välfärdstjänster.

Etableringar i Östersunds kommun är generellt bra för helheten. Det kan dock betyda att Östersunds kommun som arbetsgivare initialt får en större personalomsättning, då nya arbetstillfällen utanför den kommunala organisationen skapas för våra medborgare och nuvarande medarbetare. Detta gäller såväl för spetskompetens som för större yrkesgrupper där kommunorganisationen har svårt att konkurrera lönemässigt. För att nå tillväxtmålen och fortsatt kunna ge en god kommunal service år 2040 finns det ett behov av att inkludera kommunens interna kompetensförsörjningsarbete i utvecklingsarbetet. Där är arbetet med att stärka kommunens varumärke som en attraktiv arbetsgivare viktigt. Under 2024 har HR på uppdrag av kommundirektören gjort en kartläggning av kommunens administrativa arbetsuppgifter. Rapporten som ska vara klar i början av 2025 kommer ge förslag på områden att arbeta vidare med.

**Område Juridik och säkerhet** påverkas utifrån dess ansvar för civil beredskap, trygghets- och brottsförebyggande arbete och dess egna verksamhetsskydd i förhållande till att växa till 75 000 invånare till 2040. Område Juridik och säkerhet har ansvaret att samordna kommunens arbete inom tre processgrupper. Utmaningarna ser lite olika ut inom dessa tre processgrupper som listas nedan:

#### Trygghets- och brottsförebyggande arbete

För att växa behöver det i kommunen ske större företagsetableringar som i sin tur kräver kommunal infrastruktur och boende, både för de som ska bygga det nya och för de som ska bosätta sig i kommunen. All erfarenhet i närtid pekar på att tillfälliga bostäder kan medföra en ökning av viss typ av brottslighet, såväl välfärdsbrottslighet som narkotikaförsäljning och prostitution. Därför behöver kommunen samordna såväl sina egna verksamheter som externa parter i arbetet med att motverka denna typ av brottslighet.

#### Krisberedskap och civilt försvar

Med ytterligare 10 000 medborgare krävs planering för dessa ur ett flertal perspektiv av sådant som kommunen redan gör, t.ex. nödvattenplanering, brandvattenplanering, befolkningskydd, trygghetspunkter, riskhantering utifrån ett allriskperspektiv.

#### Verksamhetsskydd

Den kommunala verksamhet som behöver utökas i och med inflyttning behöver samma säkerhet som redan befintlig, då säkerhetsarbetet i kommunens förvaltningar behöver dimensioneras i takt med att kommunens förvaltningsorganisation växer. Dagens organisationsstruktur är dimensionerad för 2018 års nivå.

**Område Kommunikation** menar att mer resurser till profilering och marknadsföring behövs för att möta en växande befolkning. Ju mer välkänt och omtyckt ett platsvarumärke är, desto lättare är det att locka fler besökare, invånare, studenter och företagsetableringar. Om kommunen ska nå målet om 75 000 invånare behöver organisationen stärka varumärket och arbeta i större utsträckning med att profilera och marknadsföra Östersund, kanske även internationellt, vilket kräver resurser som område kommunikation inte har idag.

Bilden av Östersund ska kommuniceras samstämmigt. För att ha ett starkt varumärke behöver kommunorganisationens alla delar vara eniga i kommunikationen om Östersund. Det finns en brist bland förtroendevalda och tjänstepersoner om vad ett platsvarumärke är och vad Östersunds varumärkesplattform innehåller, samt hur den kan användas. Kommunen och alla parter i Östersund når därför inte den fulla potentialen. Kunskapen och förståelsen om platsvarumärket bland tjänstepersoner, chefer och förtroendevalda behöver därför öka.

Område kommunikation kan få fler kommunikationsuppdrag för aktiviteter som andra verksamheter genomför för att nå eller hantera målet om 75 000 invånare. Det kan till exempel vara kommunikation kring utbyggnad av infrastruktur och kommunal service, eller nya etableringar. När det blir fler invånare i kommunen kan det innebära att kommunorganisationen behöver växa, det kan i sin tur leda till att verksamheterna kan behöva kommunicera mer och behöva mer stöd.

Hos **Område Kommunkansli** pågår ett arbete kring informationsförvaltning som innebär en enhetlig styrning av informationshanteringen. Denna styrning ska bidra till ordning och reda samt att hanteringen av kommunens information sker på ett säkert och långsiktigt hållbart sätt. Detta är av särskild vikt i expansiva tider när genomgripande förändringar görs och beslut fattas i snabb takt.

För att växa hållbart, både utifrån perspektivet med 75 000 invånare och när Sverige rustar med anledning av sitt medlemskap i NATO, ställs krav på digitalisering och förändring. Styrningen i kommunens nämndadministrativa processer, demokrati och insyn samt informationshantering såsom diarieföring, gallring, överlämning till analogt eller digitalt arkiv, behöver vara effektiv och enhetlig och hanteras av personal placerade i säkerhetsklass. Kommunens nämndadministrativa resurser kan behöva dimensioneras om varje mandatperiod när den politiska organisationen förändras.

Även de kommunala bolagen och förbunden söker redan nu avropa kompetens inom arkiv, registratur, möteshantering och informationsförvaltning. Utvecklingen på dessa områden går mycket snabbt, och därför måste den senaste kompetensen kroka arm effektivt med andra expertfunktioner och arbeta på samma sätt. Där har kommunkansliet en viktig uppgift. Robusthet och flexibilitet samt att fokusera på helheten bör vara i fokus, och att ytterligare förbättra samarbetet mellan förvaltningarna kan vara den väg som ger bästa möjliga resultat.

**Område Mark- och exploatering (MEX)** bedömer att 10 000 fler invånare kräver ett tillskott på ungefär 5 000 bostäder – något kommunen idag har planberedskap för. Därtill är det avgörande för befolkningstillväxten att kommunen planerar för rätt typ av bostäder och här ser MEX ett behov av att öka utbudet av bostäder som attraherar familjer och äldre.

Det kostar för en kommun att växa. Att hinna med att planera för en helhet kring bostäderna är en nödvändig och krävande process i sig. MEX ser därför inte i första hand att det är tillgången på mark eller färdiga detaljplaner som begränsar en växande kommun, utan just utbyggnaden av den tekniska och sociala infrastrukturen som behöver samordnas bättre. Mobilitet är en nyckelfråga. Kommunen behöver skapa en trafikstruktur som bidrar till en bred måluppfyllelse inom både miljömässig, ekonomisk och social hållbarhet. Detta kommer kräva ombyggnationer som belastar kommunens budget. Lyckas inte detta kan det få negativa följd effekter,

vilket kan försvåra målet om 75 000 invånare. Det finns även behov av långsiktig planering av utbyggnad och renovering av vatten- och avlopps nätet.

Till detta har kommunen ett underhållsbehov i förskolor, skolor, idrottsanläggningar, grönområden, gator och vägar samt i olika former av lokaler.

Processen för långsiktig lokalförsörjning inom kommunen skulle kunna utvecklas för att på ett mer strategiskt sätt förvalta och förädla kommunens fastighetsinnehav. När kommunala lokaler avvecklas bör en plan för vad fastigheten ska användas till framåt upprättas, där även finansiering av förändringen ingår. Särskilt viktigt är samarbetet med Teknisk förvaltning i denna fråga.

Kommunen saknar planeringsunderlag som klargör omfattningen på anläggningar, lokaler och ytor för idrott och rekreation för en befolkning på 75 000. Det gör att det finns en risk i att dessa frågor inte beaktas i markkonkurrensen i staden. Detta kan leda till negativa effekter på attraktivitet och folkhälsa.

MEX föreslår att översiktsplanen kompletteras med en tidsatt utbyggnadsplan enligt princip från Halmstads kommun<sup>5</sup>. Relationen mellan bostadsförsörjning, lokalförsörjning och teknisk försörjning behöver alltså synkroniseras i tid och rum och även kopplas till kommunens budgetprocess. Utbyggnadsplanen skulle också kunna stödja strategiska markförvärv, både i staden och på landsbygden.

**Område Medborgarservice** uttrycker att förmågan att ge intern och extern service vid en växande befolkning, utan att öka utgifterna, hänger på möjligheten att använda ny teknik på ett helt annat sätt än idag. För de områden som arbetar med support till medborgare och medarbetare är det av högsta vikt att kommunen satsar på att tillgängliggöra data på ett smart sätt. Detta är en förutsättning för att arbetet med "Mina Sidor" för medborgarna och smarta AI-lösningar via exempelvis chatt för både medborgare och medarbetare kan sjasättas. Görs inte detta på ett systematiskt sätt är bedömningen att samtliga områden kommer att behöva utöka sin personalstyrka för att möta den ökade mängden ärenden från medborgare och medarbetare. AI är en del av lösningen, men det kräver att kommunen har struktur, ordning och reda på nödvändiga data. Bedömningen är att AI betydligt kan förenkla arbetssättet hos Medborgarservice, både på Internservice och Kundcenter.

**Område Näringsliv och tillväxt (ONT)** uttrycker att arbetet med att skapa tillväxt är ett komplext och långsiktigt arbete som kräver uthållighet. Det kräver också att kommunen har en möjlighet att ändra inriktning, att justera arbetssätt när förutsättningar förändras. Det är viktigt att hela

<sup>5</sup> <https://www.halmstad.se/halmstadavaxer/framtidenshalmstad/bostadsforsorjningochutbyggnad.11575.html>



kommunorganisationen förstår vikten av tillväxt och sin roll i arbetet att nå kommunens tillväxtmål.

Samhällsplaneringen i stort måste vara anpassad till målen och hänga ihop, såväl strategiskt som operativt, planerna måste realiseras för att få effekt. Det behöver finnas en långsiktighet i arbetet med att hela kommunen ska vara livskraftig, vara attraktiv för att skapa inflyttning men också för att människor ska vilja bo kvar. Kommunen behöver arbeta för att skapa förutsättningar för att bo, leva och verka över hela kommunen. Några grundläggande områden som måste fungera är strategiska förvärv av fastigheter och markområden utifrån tillväxtmål för kommande framtida behov. Kommunen behöver också ha detaljplanerad mark för olika verksamheter utifrån efterfrågade behov. ONT anser att det idag tar för lång tid och är förenat med alltför stor osäkerhet att arbeta med detaljplaner, samtidigt som etableringar av företag till Östersund pågår. Vatten och avlopp (VA) är en grundförutsättning för tillväxt och en infrastruktur där det måste finnas god framförhållning. Transportinfrastruktur är kritiskt för ett växande samhälle. Det gäller såväl kommunalt ansvar som transportinfrastruktur med statligt ansvar. Tåg, flyg och vägar behöver vara anpassade för tillväxtmålet.

#### Näringsliv

Nya och befintliga företag är en förutsättning för Östersunds tillväxt. De befintliga företagen måste fortsätta att få möjlighet att utvecklas för att staden ska klara tillväxtmålen. Utan dessa tappar kommunen arbetstillfällen, skatteintäkter, entreprenörskap och innovationer. Det är ett arbete som inkluderar många inom kommunorganisationen och det krävs ett koordinerat och samordnat arbete i tillväxtfrågor. De befintliga företagen är också en stor del av det ekosystem som gör att nya etableringar väljer Östersund framför andra platser. Östersunds kommun är en del av en globaliserad värld. Internationella relationer/arbete kan ge förutsättningar för kommunens tillväxtmål och det på olika sätt. Det kan bidra till ökad inflyttning.

#### Landsbygdsutveckling

Östersunds kommun har mycket landsbygd. Landsbygden ger kommunen både förutsättningar och möjligheter för tillväxt. Det finns en stor framtidstro, entreprenörskap och innovationskraft på landsbygden runt Östersund. Landsbygden har ett starkt närings- och föreningsliv och är attraktiv för inflyttning då den erbjuder en annan livsmiljö. Kommunal service är dock en viktig del i landsbygdsutveckling och får inte förringas, anser ONT.

#### Befolkningsförsörjning

Både kommunen och näringslivet har en utmaning i sin kompetensförsörjning. Nya etableringar som kan ge 3 000 nya arbetstillfällen med tillhörande ca 1 500 indirekta arbetstillfällen ställer

krav på att kommunen arbetar aktivt med frågan. För att tillgodose kompetensbehov på arbetsmarknaden är inflyttning av personer i arbetsför ålder nödvändig. Idag pågår väldigt mycket arbete kring inflyttning och kompetensattraktion. Utifrån att befolkningsökning, är en så viktig del i kommunens arbete anser ONT att den funktionen bör resursförstärkas. Det finns idag människor som står utanför arbetsmarknaden. En del av dessa är utrikesfödda som av olika anledningar har svårt att komma in på arbetsmarknaden. Integration av utrikesfödda är en möjlighet där vi kan matcha mot särskilda behov.

Det är konkurrens om människor varför inflyttning till just Östersund måste vara attraktiv, snabb, effektiv och hjälpsam. Inflyttarservice är en viktig funktion som också kan komma att behöva förstärkas.

Mittuniversitet är en starkt bidragande faktor till Östersund och dess tillväxtmål. Universitetet bidrar bl.a. till attraktivitet vid inflyttning och företags- och myndighetsetableringar. Studenter som väljer att flytta till Östersund bör både under och efter studietiden allra helst integreras i Östersund och dess yrkesliv.

#### Kommunikation och marknadsföring

Kommunikation och marknadsföring är mycket viktiga delar i arbetet för att nå kommunens mål. Platsvarumärket behöver fortsätta att stärkas och kommunen behöver marknadsföras och profileras nationellt och internationellt. Detta för att skapa intresse för kommunen, tillskapa fler och mer privata och offentliga investeringar, för att öka inflyttningen men också för att skapa stolthet och glädje över att vara invånare i Östersund. Kommunen behöver förstärka arbetet kring kommunikation i tillväxtfrågor. Arbetet behöver ha ett starkt fokus på tillväxtmål. Det innebär inte att all kommunikation ska vara kopplad direkt mot tillväxt men det måste vara en bärande del i kommunikationsarbetet.

#### Evenemang och besöksanledningar

Evenemang bidrar starkt till kommunens tillväxtmål. Det bidrar till attraktivitet och marknadsföring av platsen, som i sin tur bidrar till inflyttning, kvarstanning, nya etableringar och därmed ett växande samhälle.

Evenemang kräver en väl fungerande infrastruktur för olika typer av arrangemang och lämpliga lokaler för större sådana vilket idag är en brist i vår kommun. Att lyckas med evenemang innebär ett tvärfunktionellt arbete såväl internt inom kommunorganisationen som med externa parter. Kommunen behöver också arbeta för att stärka befintliga besöksanledningar och utveckla nya sådana. Arbetet kring nya besöksanledningar är ofta ett långsiktigt uthålligt arbete. Storsjön bedöms vara en besöksanledning som inte nyttjas tillräckligt mycket och stadsnära sjöliv är en styrka för Östersund.

Kultur är en viktig i realiserandet av kommunens mål. Arbeta med att främja kultur i vår kommun behöver integreras i tillväxtarbetet. Andra

kommuner har delat med sig av erfarenheten att kultur är en mycket viktig del i attraktionskraft för såväl inflyttning av människor som näringsliv. Östersunds stadskärna är en starkt bidragande motor för hela kommunen och länet. För att klara tillväxtmålen är det av yttersta vikt att stadskärnan fortsätter att utvecklas och ges förutsättningar för ett rikt och blandat stadsliv i form av handel, restauranger, caféer, mötesplatser och evenemang. Utvecklingen av Östersunds centrum behöver därför vara ett långsiktig samlat arbete.

#### Ekonomiska förutsättningar

För att arbeta mot tillväxtmål behöver kommunen vara proaktiv, ”framåttung” vad gäller såväl investeringar som pengar för drift. Resurser för att arbeta med extern finansiering för projekt kommer att behövas utifrån kommunens mål. Extern finansiering är ett sätt att växla upp verksamhetsmedel för arbete som behöver utföras.

**Område Strategi och styrning** menar att utgångspunkten för kommunens metoder för styrning är att de ska vara hållbara, oavsett folkmängd eller förändringar i lagar och krav.

Men har kommunorganisationen fungerande processer? Några av de viktigaste förutsättningarna, för att vi som människor, ska kunna lösa stora utmaningar handlar om samarbete, kommunikation och förståelse för den övergripande visionen eller målet. Att uppnå just detta och skapa en gemensam förståelse för de utmaningar som påverkar eller berör en stor organisation är många gånger svårt sett ur ett traditionellt linjeperspektiv. Under 2023 och 2024 har det genomförts ett stort antal processkartläggningar inom en rad olika förvaltningar. Kartläggningarna har genomförts utifrån en metod som utvecklats och anpassas för att beskriva det aktuella läget, identifiera utmaningar och målkonflikter och utifrån ett tvärfunktionellt perspektiv hitta lösningar.

Mot bakgrund av de kartläggningar som gjorts har ett visst mönster framträtt där det har visat sig att många processer står inför liknade utmaningar. De tre vanligaste återkommande utmaningarna är:

1. Att det saknas tydligt definierade mål och syften som alla inblandade förstår, accepterar och arbetar emot.
2. Att kommunikationen mellan processens huvudintressenter inte är av tillräcklig kvalitet.
3. Att tydligheten kring roll och ansvarsfördelning saknas, inte accepteras eller att förståelsen för olika rollers bidrag till processen inte är vad den borde.

Inför 2025 ligger ett uppdrag från kommunfullmäktige att ”Säkerställa implementering och organisering av de tre hållbarhetsdimensionerna”. Som en del i det uppdraget kan det vara lämpligt att göra en översyn av kommunens styrdokument och riktlinjer för att identifiera målkonflikter i

dessa dokument. Detta arbete kan också leda till att processerna för samverkan inom kommunen utvecklas ytterligare.

För att nå resultat i att kunna möta en växande befolkning behöver KLF

- Utveckla arbetet med processer och framtagande av styrdokument
- Fortsätta att utveckla digitala tjänster inom alla områden, och även användandet av AI-teknik
- Arbeta med kompetensförsörjning och arbetsgivarvarumärket som en genomgående insats för hela kommunorganisationen

För att stimulera ökad inflyttning behöver KLF

- Fortsätta att arbeta för fler etableringar i kommunen
- Möjliggöra för byggnation av attraktiva bostäder
- Fortsätta att utveckla Östersund som ett destinationsmål och kommunen som en attraktiv plats att bo på

## Kultur- och fritidsförvaltningen

Det finns i dagsläget ingen politiskt antagen plan för hur kultur, idrott- och friluftsliv ska utvecklas framåt i Östersunds kommun utifrån tillväxtmålet 75 000 invånare. Kommunfullmäktige har antagit riktlinjer för såväl Kultur som Idrott och fysisk aktivitet. Just nu pågår framtagande av strategier som skall konkretisera utvecklingsområden och prioriteringar för att uppnå de ambitionsnivåer kommunen slagit fast i riktlinjerna.

Nedan beskrivs läge och utmaningar inom kultur- och fritidsförvaltningens (KFF) ansvarsområden inför en större tillväxt.

### Kultur och mötesplatser

För att kunna erbjuda ännu fler medborgare ett bra utbud av kultur av olika slag behöver kommunen investera i lokaler ämnade för olika kulturella aktiviteter. Idag saknas lokaler både för att kunna ta del av ett fullskaligt utbud av olika professionella kulturella uttryck och tillräcklig tillgång till lokaler för eget skapande. Ett prioriterat område är att tillskapa fler mindre, flexibla och billiga lokaler som föreningar och kulturutövare kan hyra för sin verksamhet, exempelvis konstateljéer, repetitionslokaler och verkstäder.

Vidare anser KFF att en konserthall och en konsthall för samtida konst bör prioriteras för att stärka och utveckla den kulturella infrastrukturen i Östersund. Utbud och närhet till lokaler för kulturella basinstitutioner som bibliotek och kulturskola är oerhört viktiga såväl när det gäller att attrahera nya invånare som att tillgodose behov i en växande kommun. Det finns familjer som väljer framtida bostadsort utifrån tillgången till kulturskola och möjligheten att ta del av ett kulturliv anpassat för barn och unga. Den öppna fritidsverksamheten har en viktig roll i att nå ut till barn och unga i kommunen för att säkerställa att unga ges en meningsfull och rik

fritid, och då särskilt i kommunens socioekonomiskt prioriterade områden. Behov av mötesplatser för unga såsom fritidsgårdar och klubbar kommer att öka om kommunen växer.

Förvaltningen menar att satsningar på kultur skall ses som självklara för att skapa en attraktiv kommun att flytta till. Kommuner som vill vara attraktiva och konkurrenskraftiga i kampen om nya kommuninnevånare måste skapa ett brett utbud av möjligheter och aktiviteter kopplade till medborgarnas fria tid.

#### Friluftsliv

Östersund säljer bilden av sig själv som en friluftskommun. Grönområden spelar stor roll, både för möjligheten att få en naturupplevelse eller idka spontant friluftsliv och rekreation. Men grönområdena är även viktiga för motionsspår, vandringsleder och organiserat friluftsliv. Därför behöver kommunen kartlägga viktiga frilufts- och grönområden och skapa ett starkt gränsöverskridande arbete mellan förvaltningarna i frågan.

Målsättningen är att det skall finnas gröna kilar in i staden samt grönområden i och kring staden i sådan omfattning att Östersund fortsatt upplevs som en friluftsstad. Friluftsliv skall finnas "nära" dvs det skall finnas goda möjligheter att utöva en mängd friluftsaktiviteter i och kring staden på ett enkelt och tillgängligt sätt.

Det behövs en fortsatt utveckling av stadsnära friluftsområden som kan utvecklas utifrån olika teman och aktiviteter, där anlagt friluftsliv är ett utvecklingsspår medan helt orörda skogar är ett annat spår.

#### Idrott och fysisk aktivitet

Kommunen behöver bli bättre på att nyttja det som redan finns. Ett exempel är att öppna skolgårdar som kan användas kvällstid gynnar spontanlek och är ett effektivt sätt att utnyttja ytor så stor tid som möjligt under dygnet. Vidare behövs fler avkodade ytor och spontanaktivitetsanläggningar. Gröna välskötta ytor som är öppna för all sorts aktivitet behöver värnas, helst stora parkområden som tillgängliggörs för exempelvis musik, utevistelse och fysisk aktivitet. Avkodade ytor skapar möjligheter till spontanaktiviteter. Målsättningen är att varje stadsdel och bostadsområde har minst en allmän grönyta och spontanaktivitetsanläggning som lockar till många olika sorters aktiviteter. Kommunen bör aktivt arbeta för att skapa bättre tillgänglighet till fysisk aktivitet för äldre och funktionsnedsatta på kommunens anläggningar. Investeringar i idrottsanläggningar behövs redan idag och behovet kommer att öka ytterligare när kommunen växer. Tillgänglighet och närhet till boendeområden skall vara bärande principer när det gäller såväl utveckling av befintliga anläggningar såväl som förslag till nya anläggningar.

#### Föreningsliv

Kommunen behöver också stärka och skapa ännu bättre förutsättningar för föreningslivet som bär upp majoriteten av den verksamhet som skapas inom kultur- och fritidslivet.

Föreningsdrivna anläggningar är bra ur ekonomiskt hänseende för kommunen, men kan också skapa medborgarinflytande och engagemang. Att erbjuda ett rikt föreningsliv är också viktigt för inflyttare, då det skapar möjligheter för denna grupp att etablera sig, knyta nya kontakter samt öka sin delaktighet och vikänsla på en ny plats.

För att nå resultat i att kunna möta en växande befolkning behöver KFF

- Samarbeta med andra förvaltningar kring utveckling av de gröna områdena
- Fortsätta att utveckla tillgängligheten till friluftsliv och idrottsaktiviteter
- Stärka upp och skapa fler mötesplatser för unga

För att stimulera ökad inflyttning behöver KFF

- Fortsätta att samarbeta med kommunens föreningar för ett öppet och inkluderande Östersund
- Undersöka och utreda kulturens betydelse för ökad inflyttning

## Samhällsbyggnadsförvaltningen

Samhällsbyggnadsförvaltningen (SB) menar att om kommunen ska leva upp till förväntningarna om hållbar utveckling och tillväxt i de politiska texterna och växa hållbart till 75 000 invånare krävs ökade resurser för att jobba strategiskt med hållbarhetsfrågor kopplade till naturvård/ekologi, vatten, förorenad mark och miljöfrågor. Det finns i dag en stor efterfrågan internt inom kommunorganisationen av kompetenser inom miljöområdet. Inför 2025 tillförs översiktsplaneringen en ny tjänst med fokus på gröna frågor och klimatanpassning vilket är positivt. Det behövs också en tydligare process inom hela kommunens tjänstemannaorganisation för att lyfta upp och hantera målkonflikter på ett sätt som leder till förändring i hållbar riktning om kommunen ska nå de politiska målsättningarna och viljeinriktningen. Förändring måste få medföra konsekvenser för att riktningen ska gå mot en hållbar och bättre framtid. Detta kommer förhoppningsvis att synliggöras bättre genom den nya processen "tidiga skeden" som har ett utvecklat koncept för att få med de tre hållbarhetsdimensionerna ekonomiskt, miljömässigt och socialt för att hantera förfrågningar gällande mark- och vattenanvändning.

Ett prioriterat område är utveckling av grönytor och skydd av natur. Under 2025 kommer en riktlinje för ekologisk kompensation, när kommunen tar naturmark i anspråk, att tas fram. Eftersom tillväxten innebär exploatering och markanspråk är det också angeläget att peka ut vilka grönområden som ska bevaras för rekreation, friluftsliv och biologisk mångfald. Utveckling av grönytor är dessutom en viktig åtgärd för klimatanpassning.

Det är ett faktum att Östersunds kommun överskrider EU:s krav och miljö kvalitetsnormen för luft när det gäller partikelutsläpp i centrala Östersund och om inga åtgärder sker kan detaljplaner framöver riskera att stoppas av Länsstyrelsen.

I kommunen är transporter den absolut största utsläppskällan. Tillväxtnålet om 75 000 invånare förväntas betyda ökade trafikorörelser i kommunen. Det är då viktigt att kommunen fortsätter att planera, prioritera och investera för hållbara transporter, samt åtgärder för att få en trafiköverflyttning så att vi närmar oss färdmedelsfördelningsmålet se bild 2.

För att kunna uppnå Klimatpositiv kommun 2040<sup>6</sup> och färdmedelsfördelningen 20-40-40 behöver staden och större samhällen formas så att de rent fysiskt ger möjlighet till att transportera sig energisnålt och utsläppsfritt. Tydliga definitioner är avgörande för att dagens beslut i planprocesser ger skjuts i stället för att riskera att stjälpa ambitionen med en klimatpositiv kommun år 2040.

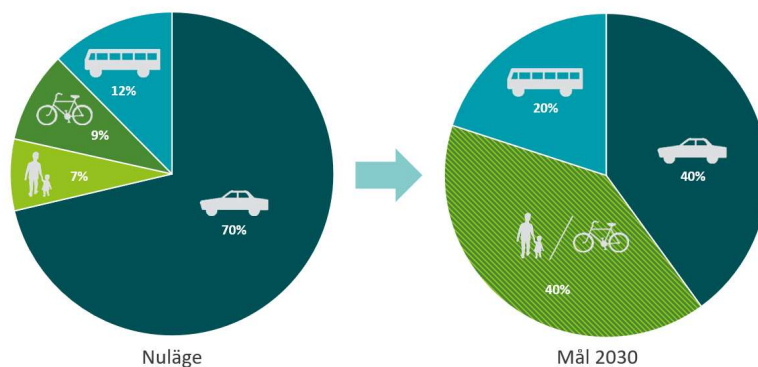


Bild 2 Färdmedelsfördelning nuläge och målet för 2030

Ett exempel på att kunna uppnå målsättningen i färdmedelsfördelningen är idén om 15-minutersstaden<sup>7</sup>. I korta drag innebär det att människor ska kunna leva i staden utan att ha längre bort än 15 minuter till daglig service. Det finns goda förutsättningar för att med detta synsätt i tankarna kunna utveckla flera kommundelar i Östersund till just en 15-minutersstad. Det kan också vara ett strategiskt grepp att locka fler att vilja bosätta sig i Östersund då det förväntas innebära en enklare vardag.

I grunden kräver omställningen förändrade beteenden, både internt och externt. Klimatomställningen är ytterst komplex. Ledarskapet handlar om att koppla samman organisationer med olika resursförmågor och individer, ge hopp och skapa resurseffektivitet. Politiker och näringsliv efterfrågar definitioner och indikatorer för den geografiska kommunen att samlas

<sup>6</sup> Klimatpositiv kommun 2040

<sup>7</sup> [15-minutersstaden – allt du behöver veta om framtidens städer - Maria Soxbo](#)



under, och kommunkoncernen bör ha tydliga definitioner. Det kräver ett ledarskap som kommunen tar för att samverkan ska få resultat.

Det behövs investeringar i transportinfrastruktur på det statliga gång- och cykelvägnätet samt på väg- och järnvägsnätet. Här måste Östersunds kommun fortsatt vara aktiv och utreda brister och vara med och påverka besluten kring var och när investeringarna ska ske. En viktig del i det arbetet är samverkan med Region Jämtland Härjedalen.

Avdelningen **Plan och bygg** menar att kommunen har en beredskap för ett relativt stort tillskott av bostäder i gällande detaljplaner, samt genom pågående arbete med fördjupade översiktsplaner. I detaljplanerna rymms cirka 3 000 bostäder. I pågående fördjupade översiktsplaner förväntas ytterligare cirka 2 000–3 000 bostäder kunna bli möjliga. Utöver detta fokuserar översiktsplaneringen på att skapa styrning och vägledning i återkommande knäckfrågor för att underlätta i senare planeringsskeden.

Genom kommunens process för tidiga skeden ges förutsättning för bättre samordning kring frågor om inom kommunens organisation. Kommunen påbörjar 2024 arbetet med en vattentjänstplan som bland annat kommer lägga en grund för hur olika områden ska prioriteras när det gäller utbyggnad av allmänt vatten och avlopp.

När det gäller planläggning för kommunal service som olika typer av vårdboenden kan dessa inrymmas i vanliga bostadsplaner, och kommer att beaktas i pågående och kommande planläggning. Planläggning pågår och har skett för om och nybyggnad av ett flertal skolor och förskolor.

Trycket förväntas öka på kommunal service i form av idrottsanläggningar, parker, spontanidrottsytor, lekplatser, anlagda rekreationsområden etc. Det kommer att finnas behov av utökning av allt från idrottshallar, till lekplatser med mera för att gå i takt med det ökade bostadsbyggandet och den önskade befolkningsökningen. Översiktsplaneringen kommer framöver ta fram planeringsunderlag och ställningstagande som kan vägleda i dessa frågor. Här pågår arbete med en grönstrukturplan som behöver väga ihop de behov som finns.

Kommunens tillväxtmål om 75 000 invånare år 2040 ställer höga krav på både mark- och exploateringsavdelningen och planmyndigheten. Lagstiftningen rörande miljö kvalitetsnormer för luftkvalitet är en utmaning eftersom staden har trafikflöden som måste gå via Frösöbron vid exploateringar på Frösön och Sandviken. Detta ger ytterligare motiv till behovet av ett minskat bilåkande och ett uppnått färdmedelsfördelningsmål inom stad och tätorter. För närvarande pågår arbete med ett tematiskt tillägg till översiktsplanen som gäller mobilitet.



En ytterligare utmaning är en ökad konkurrens om marken. Denna konkurrens skapar ett behov av att kommunen på ett tydligare sätt kan samordna olika markbehov och skapa ett tydligare underlag för var olika funktioner ska lokalisera och vilka funktioner som bör prioriteras på olika platser. Fortfarande saknas till viss del samordning inom organisationen i frågor som rör fysisk planering. Positivt är dock att den nystartade processen för tidiga skeden förbättrar denna samordning. För en ännu bättre samhällsplanering krävs till exempel underlag som tydliggör hur kommunen bör fokusera sina resurser och investeringar, och hur vi uppnår ett effektivt genomförande av den fysiska planeringen. Exempel kan tas från Halmstads kommun och deras arbete med att ta fram utbyggnadsplaner<sup>8</sup>.

Planmyndigheten är ofta beroende av kompetens som finns i den övriga kommunen i planarbetet. Detta kan ibland vara en utmaning som beror på begränsade personalresurser hos andra avdelningar och förvaltningar.

Genom att utnyttja modern teknik, digitalisering och smarta lösningar inom både lantmäteri och GIS<sup>9</sup>, kommer kommunen kunna effektivisera planeringsprocesserna och stärka förmågan att möta de utmaningar och möjligheter som tillväxten för med sig. GIS-verksamheten har hittills varit finansierad via köp- och sälj vilket har medfört att grundläggande system och processer inte är så välutvecklade som de skulle kunna vara. Genom att fortsätta förbättra kommunens grundläggande geodata<sup>10</sup> och integrera digitala lösningar i verksamheten, möjliggörs en mer effektiv planering som bidrar till att kommunens vision om en befolkningstillväxt till 75 000 invånare blir verklighet.

För att nå resultat i att kunna möta en växande befolkning behöver SB

- Arbeta vidare med frågan om mobilitet i kommunen
- Fortsätta med hållbarhetsarbetet i samarbete med kommunens alla förvaltningar
- Fortsätta att utveckla GIS-arbetet för en effektivare planering

För att stimulera ökad inflyttning behöver SB

- Planera för attraktiva livsmiljöer
- Fortsätta ta fram detaljplaner för olika ändamål

<sup>8</sup> <https://www.halmstad.se/halmstadvaxer/framtidenshalmstad/bostadsforsorjningochutbyggnad.11575.html>

<sup>9</sup> GIS är en förkortning för geografiskt informationssystem

<sup>10</sup> Geodata beskriver allt som har ett geografiskt läge

## Social- och arbetsmarknadsförvaltningen

Social och arbetsmarknadsförvaltningen (SAF) har ingen uttalad plan för tillväxt, men allt utvecklingsarbete inom förvaltningens samtliga områden tar bäring på tillväxt.

Inom SAF pågår ett större arbete med att skapa mer tillgängliga tjänster och insatser utifrån ett politiskt uppdrag som grundas bland annat på förslag till ny socialtjänstlag. För att klara dagens krav och även en växande befolkning behöver kommunen möta medborgarnas behov långt tidigare än vad som görs idag, för att motverka att svårigheter uppstår hos invånare och inte blir så omfattande. Lyckas kommunen med detta är det rimligt att färre hamnar i utanförskap som i sin tur bidrar till ökad trygghet. Färre och mindre omfattande insatser medför på sikt lägre kostnader och mindre personalresurser.

Målet är att ändra bilden av socialtjänsten i Östersund, från den generella fördomsfulla och stigmatiserade bilden av socialtjänst som råder över hela riket, till en socialtjänst som tidigt möter invånarnas behov på deras villkor.

Det pågår ett arbete gällande förvaltningens kompetensförsörjningsbehov genom en kartläggning och en tillhörande handlingsplan som tas fram utifrån vad som framkommer. Förvaltningen behöver bättre informera och kommunicera det goda arbete som sker för att locka fler att vilja arbeta inom SAF.

Förvaltningen har också ett pågående arbete med att se över förvaltningens olika processer och kartlägga var tid kan sparas genom digitalisering och automatisering. Målsättningen är att både öka den digitala tillgängligheten för invånarna, men även minska det administrativa arbetet som medför att tid kan frigöras för att möta kompetensförsörjningsutmaningen. Det handlar också om att flytta resurser till mer tillgängliga tjänster och insatser för invånarna. Ett exempel på ökad digital tillgänglighet för invånarna är implementering av en app som för tillfället erbjuder stöd för problem av skadligt bruk av alkohol och droger samt stöd till föräldrar i deras föräldraskap.

Inom området arbetsmarknad har förvaltningen sedan två år tillbaka genomfört ett större arbete med att anpassa sina insatser så de i högre grad bidrar till att de invånare som tar del av dem tar sig vidare ut i arbetslivet. Det finns även ett tydligt fokus att få dem som står långt ifrån arbetsmarknaden att bidra till både kommunens och näringslivets kompetensförsörjning.

Inom vuxenutbildningen har det kommit tydligare lagkrav på att denna ska matcha arbetsmarknadens behov av kompetensförsörjning. Utifrån det har samverkan mellan Lärocentrum och Område Näringsliv och tillväxt utvecklats. SAF behöver fortsätta att utveckla samverkan med näringslivet, både vad gäller arbetsmarknadsstöd och vuxenutbildning.

Inom förvaltningen pågår nu sju tjänstedesignsprojekt där invånare tillsammans med medarbetare arbetar med innovativa lösningar för att bättre möta invånarnas behov.

Det behövs tydliga politiska beslut på att fortsätta omställningsarbetet inom SAF. Men utöver det behövs samverkan med andra förvaltningar. Det kommer vara avgörande för att socialtjänsten (och andra tjänster inom kommunen) ska bli mer effektiv. I de tidiga insatserna är det främst samarbete mellan SAF, VOF, BOUF, KLF och KFF som behöver utvecklas. På så sätt kan man undvika dubbelarbete. Idag kan en familj, där en förälder har funktionsnedsättning, i genomsnitt ha uppemot 34 olika professionella kontakter där de flesta är inom kommunen. SAF håller på att införa ett nytt arbetssätt som heter stödande organisation där man ser föräldrastöd i ett större perspektiv än bara det genom socialtjänst. Detta arbete kommer att växla upp under 2025.

Allt omställningsarbete som beskrivits tar resurser som medför att dessa behöver läggas på utveckling av mer proaktiva tjänster och insatser. Förvaltningen anser att lösningen för att klara ett större invånarantal är att ställa om till tidiga, mer förebyggande och främjande insatser, och samtidigt tillgodose behoven hos dem som har mer omfattande behov av stöd idag.

För att nå resultat i att kunna möta en växande befolkning behöver SAF

- Utveckla och fördjupa samarbetet med andra förvaltningar som BOUF, VOF, KFF och KLF för att hitta lösningar som utvecklar flera verksamheters uppdrag
- Förbättra strukturerna kring arbete med familjer och barn som behöver stödinsatser genom att minska antalet kontakter
- Fortsätta att utveckla vuxenutbildningen för att ta tillvara den del av befolkningen som står långt ifrån arbetsmarknaden

För att stimulera ökad inflyttning behöver SAF

- Arbeta vidare med att förändra bilden av socialtjänsten till en stödfunktion som tidigt möter invånarnas behov
- Tillsammans med andra förvaltningar utveckla bilden av Östersund som en trygg plats att bo på
- Tillsammans med näringsliv och kommun utveckla vuxenutbildningen så att den matchar arbetsmarknadens behov av kompetens

## Teknisk förvaltning

Teknisk förvaltning (TF) är organiserad i ett antal sektorer.

**Sektor gata och park** ser utmaningar med den väntade befolkningsökningen och efterfrågan på byggbar mark för bostäder och industri, tillsammans med att användningen av park- och naturmark ökar. Detta kan leda till brist på bra och sammanhängande stråk med grönytor och natur. Det finns en risk i att de kvaliteter Östersund marknadsför för att få människor att flytta och bo kvar krockar med behovet av annat nyttjande av marken. Förtätning påverkar allt från barns möjligheter till öppna ytor, spontanidrott, lättillgänglig rekreation och en fin miljö att leva i.

Kommunen behöver en politiskt antagen grönstrukturplan eller motsvarande styrdokument. Dokumentet innebär att på karta, mer detaljerat än i översiktsplanen, peka ut var markanvändning avses vara naturområde, rekreationsområde, grönområde och park. Grönplan innebär strategiska ställningstaganden för att uppnå en markanvändning där grönområden är värderade utifrån den långsiktiga samhällsnytta de tillför. Goda exempel finns från Eskilstuna, Luleå och Örnsköldsviks kommuner. Det bör också tilldelas ett tydligare utvecklingsansvar och budget för att säkerställa en god grönstruktur för kommunen som helhet och runt de växande tätorterna genom att genomföra till exempel markförvärv, naturvårdsåtgärder, ekologisk kompensation. Fler stadsnära natur- och rekreationsområden, både större och mindre, behöver få ett långsiktigt skydd genom naturreservat.

Enligt ovan behövs investeringar i åtgärder för att säkra en god grönstruktur för kommunens attraktivitet och växande befolkning, samt strävan mot internationella mål inom naturskydd. Det behövs även investeringar för att åtgärda underhållsbehovet i den befintliga park- och naturmarken.

När det gäller gator och vägar ser sektor Gata Park en rejäl utmaning i att klara det som mobilitetsutredningen<sup>11</sup> förespråkar i ljuset av en befolkningsökning med 10 000 invånare. Det är av största vikt att kollektivtrafiken fortsätter att utvecklas. Det behöver även satsas på driften av gång- och cykelvägar om detta ska vara ett attraktivt alternativ. Det finns idag ett underhållsbehov av våra gator som behöver hanteras för att öka antalet fotgängare och cyklister i andel. Östersund kommun är en stad byggd runt vatten och med bebyggelseutvecklingen på exempelvis Frösön ser Gata Park att infrastrukturen kan behöva utvecklas. Hanteringen av dagvatten och planering/utveckling för dagvatten är en växande utmaning i sektor Gata Parks verksamhet. Resurser krävs för att uppnå grön-blå lösningar enligt de politiska ställningstagande som finns för att hantera klimatförändringarna. Stort fokus bör vara på samarbetet med andra sektorer och förvaltningar.

---

<sup>11</sup> Mobilitetsutredningen Dnr 00173-2024

**Sektor Avfall och VA** står i att det i juni 2023 kom ett nytt lagkrav som kräver att varje kommun skall ha en vattentjänstplan beslutad av Kommunfullmäktige. Vattentjänstplanen är påbörjad och Samhällsbyggnadsförvaltningen ansvarar för och samordnar arbetet som kommer att resultera i en prioritering av var kommunen ska bygga ut de allmänna vattentjänsterna. Planen är avgörande för att skapa framförhållning och en effektiv investeringsplanering och taxeutveckling för va-huvudmannen men även för kommunens samhällsutveckling. Vattentjänstplanen är därför en mycket viktig pusselbit för den fortsatta tillväxten inom kommunen.

För att säkerställa att dagvattensystemet följer med i utvecklingen av staden behövs att den befintliga anläggningen kartläggs, flaskhalsar och ansvar identifieras samt att framför allt att kapacitetshöjande åtgärder vidtas.

Gällande ledningsnätet för spill- och dricksvatten finns det en förnyelseplan och ett långsiktigt beslut om medel. Målet för förnyelsetakten har beslutats till att den bör ligga på 0,7 %. Verksamheten når dock inte upp till den önskade takten med dagens personalresurser och investeringsmedel.

En av de stora utmaningarna (utöver anläggningens höga ålder) för tillväxt är kapacitetsbegränsningarna på både ledningsnät och övriga anläggningar. Detta samtidigt som behovet från verksamheter/industri av vatten för sin produktion ställs mot behovet att ansluta fler bostäder. Göviken är en anläggning byggd på 1960-talet varför kommunens tekniska nämnd beslutade i juni 2023 att en förstudie skall startas för att utreda behov och lösningar för framtidens Östersund. Förstudien har också att ta hänsyn till kommande krav gällande utsläppsnivåer och rening. Ledningsnätet för spill- och dricksvatten börjar nå sin maxkapacitet och inga planer för kapacitetsökningar är framtagna då kommunen behöver enas i var den ska växa, med hur mycket och när i tid.

Slamhanteringen för framtiden är en stor och komplicerad fråga. Utredning på nationell nivå har genomförts men inget slamdirektiv är ännu beslutat. En trolig inriktning är att slammet i framtiden måste förbrännas. Idag finns ingen lösning eller anläggning i Sverige för detta.

Det otydliga ansvaret för dagvatten i kommunen skapar svårigheter med att förbygga risken för utsläpp av föroreningar samt en säker bortledning genom fördröjning. För att möjliggöra både förtätning och exploatering behöver kommunen dels säkerställa samverkan och ansvar mellan olika aktörer internt, dels bygga ut dagvattensystemet vilket medför investeringskostnader som måste inkluderas i planerna för en hållbar tillväxt.

Det är viktigt att avfallsperspektiven finns med i tidiga skeden för att säkerställa avfallsutrymmen och hämtvägar för att minska risken för dåliga lösningar och bristfällig service för våra medborgare och verksamheter. I dagsläget finns en väl fungerande rutin då Avfall /VA bjuds in till olika

skeden i plan- och bygglovsprocessen. Under förutsättning att planer som kommunen har idag avseende återvinningscentraler och Kretsloppsparken genomförs ser inte sektorn några problem att kunna ge medborgarna en god service.

Insamling av avfall är flexibel. Det är relativt enkelt att addera fler sopbilar och hämtningsdistrikt baserat på antalet medborgare och hämtplatser. Det kan dock bli utmaningar med framkomlighet, framför allt i staden där det aktivt förtätas och där det redan idag upplevs problem i områden med tät bebyggelse. Förtätning kan även medföra att det kommer att vara svårt att få plats för avfallsutrymmen som soprum och alternativa gemensamhetslösningar för avfall på platser där andra intressen väger tungt. Det är dessutom sannolikt att lagkraven på utsorterade fraktioner kommer att öka ytterligare i framtiden och avfallsutrymmen kommer därmed kräva en större yta. En större befolkning medför att grovavfall och farligt avfall kommer att öka och därmed ett ökat besöksstryck på återvinningscentralerna. Även behovet att ta emot och hantera material till återbruk ökar. Återvinningscentralen i Odenskog har mycket begränsad kapacitet för ett ökat besöksstryck. En ny anläggning i centrala Östersund är en förutsättning för att klara en befolkningsökning på 10 000 personer, i synnerhet om ökningen främst sker i de centrala delarna av kommunen. Det planeras för en Kretsloppspark inklusive en ny återvinningscentral som ska ersätta återvinningscentralen i Odenskog samt en utbyggnad av återvinningscentralen i Brunflo, som även den är underdimensionerad och omodern.

Gräfsåsens avfallsanläggning, som är länets enda deponi och bedriver återvinningscentral för verksamheter, har tidigare tagit emot massor från både kommunorganisationen och andra aktörer i länet. Massorna har använts för att sluttäcka Gräfsåsens deponi. Nu är deponin färdigtäckt, vilket gör att möjligheten att ta emot massor har begränsats betydligt. Det här kommer innebära utmaningar för både kommunorganisationens egna byggprojekt och andra byggaktörer i kommunen och länet med behov av att bli av med massor. Massor är en stor fraktion där det finns behov av att utveckla tjänster och platser för hantering.

**Sektor Fastighet** menar i dagsläget att tillväxtmålet om 75 000 invånare år 2040 kommer skapa problem då både skolstruktur samt boendestruktur för äldre saknar kapacitet. Alternativt kommer det att medföra tillfälliga lösningar med riktigt hög kostnadsbild. Det släpande underhållet gör att steget i vilka lagkrav i Boverkets byggregler som måste infrias vid ombyggnation blir mycket stort. Sektor Fastighet befarar även att både ombyggnationer och nybyggnationer kan bli kostsamma, vilket påverkar hyresnivåerna för verksamheterna.

**Sektor Städ och vaktmästeri** skriver att tillväxtmålet på 75 000 invånare kommer innebära ett utökat behov av de välfärdstjänster som sektorn

levererar, 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 kommunorganisationen har svårt att konkurrera lönemässigt. När det gäller arbetsmarknadsgrupperna föreligger en stor utmaning i ekonomin. Finansiering av verksamheten kommer bli en avgörande fråga framöver. Återbruk är ett hett ämne, inte minst inom hållbarhetsarbetet, som påverkar många verksamheter och där sektorn kommer kunna ha en framträdande roll i det arbetet. Det finns många möjligheter inom verksamhetsvaktmästeri och arbetsmarknadsgrupperna att vara en del av lösningarna på många utmaningar, då enheten har resurser i form av fordon, lokaler, maskiner och personal.

För att nå resultat i att kunna möta en växande befolkning behöver TF

- Utveckla samarbetet med andra förvaltningar, särskilt gällande lokalförsörjning
- Utredda framtidens VA-kapacitet för att kunna möta en växande befolkning
- Arbeta vidare med Kretsloppsparken och ny återvinningscentral

För att stimulera ökad inflyttning behöver TF

- Utveckla parker och gröna stråk
- Ha en fortsatt aktiv roll i utvecklingen av Östersunds centrum

## Vård- och omsorgsförvaltningen

Det finns i dagsläget ingen särskild planering inom Vård- och omsorgsförvaltningen (VOF) som specifikt syftar till att hantera de möjligheter respektive utmaningar som kommer med tillväxtmålet. Däremot pågår flera arbeten för att möta de demografiska förändringar som kommunen står inför. Oavsett om kommunen når tillväxtmålet eller inte ger den demografiska utvecklingen utmaningar som bör hanteras gemensamt av samtliga förvaltningar inom kommunen, då vi alla har ett ansvar att erbjuda ett Östersund för alla. Just vikten av ett kommunövergripande arbete påtalas också i *Strategi för ett Östersund för alla*<sup>12</sup>.

En utmaning som VOF vill lyfta särskilt är frågan om kompetensförsörjning. Det finns utmaningar med de etableringar som sker i Östersund just nu genom att fler etablerar sig på arbetsmarknaden. Vård- och omsorgsförvaltningen ser en risk att det kommer att uppstå konkurrens om arbetskraft. Kommunen måste arbeta med strategier om hur man som

---

<sup>12</sup> [Strategi ett Östersund för alla](#)



arbetsgivare skall kunna möta den konkurrensen och detta är en fråga som kommunen måste arbeta med i samverkan genom hela organisationen. 2022 respektive 2024 beslutade Kommunfullmäktige om *Riktlinje för äldreomsorg i Östersunds kommun* samt *Riktlinje för stödinsatser till personer med funktionsnedsättning i Östersunds kommun*. Till grund för respektive riktlinje ligger en bakgrundsrapport, där Vård- och omsorgsförvaltningen lyfter de utmaningar man ser som följd av den demografiska utvecklingen samt även vilka åtgärder och insatser som behövs för att hantera utmaningarna. Bakgrundsrapporterna finns att läsa på Östersunds kommuns hemsida [ostersund.se](http://ostersund.se)<sup>13</sup>

Andra kommuner i landet vittnar om bekymmer med prostitution och annan brottslighet i samband med större företagsetableringar, främst under byggnadsfasen. Där ser förvaltningen att behovet av stödinsatser från bland annat Vård- och omsorgsförvaltningen samt Social- och arbetsmarknadsförvaltningen riskerar att öka för att hantera konsekvenserna av den typen av kriminalitet.

Vad gäller nödvändiga politiska beslut och investeringar anser Vård- och omsorgsförvaltningen att sådana ska ske med avstamp i *Strategi för ett Östersund för alla*, då behov och nödvändiga insatser står beskrivna där. För att hantera de demografiska förändringarna och ett ökat invånarantal är det av största vikt att samhällsbyggandet borgar för tillgänglighet, inkludering och delaktighet genom hela livet, för alla medborgare. Detta gäller också i brottsförebyggande syfte. I samhällsbygget måste alla förvaltningar samarbeta.

Tillväxtmålet innebär också möjligheter då fler invånare ger ett större underlag att jobba med, förutsatt att förvaltningen gör rätt saker. Vård- och omsorgsförvaltningen ser behov av ökad uppföljning och datainsamling av såväl kvalitativa som kvantitativa värden. Dessa ska ligga till grund för de beslut och prioriteringar som kommer att krävas för att kommunen ska kunna möta de förändrade behoven inom varje förvaltning.

Sammanfattningsvis ser Vård- och omsorgsförvaltningen såväl utmaningar som möjligheter med tillväxtmålet, där fokus på samhällsbygget, att arbeta med målsättningen ett Östersund för alla och samarbete mellan samtliga förvaltningar är av största vikt för en framgångsrik tillväxtresa.

---

<sup>13</sup> [Bakgrundsrapport till Riktlinje för äldreomsorgen i Östersunds kommun \(ostersund.se\)](http://ostersund.se)

[Bakgrundsrapport till Riktlinje för stödinsatser till personer med funktionsnedsättning i Östersunds kommun \(se bilaga 1\)](#)



För att nå resultat i att kunna möta en växande befolkning behöver VOF

- Planera byggande för en äldre befolkning
- Förbättra möjligheterna till arbete och sysselsättning för äldre och personer med funktionsnedsättning
- Arbeta för att göra utemiljöer mer trygga och tillgängliga för äldre

För att stimulera ökad inflyttning behöver VOF

- Fortsätta att utveckla verksamhetens kvalitet
- I nära samverkan med HR utveckla vård- och omsorgsförvaltningen till en modern och attraktiv arbetsgivare

## Förbund och bolag

### Jämtlands gymnasieförbund

Utifrån ett demografiskt perspektiv menar Jämtland Gymnasieförbund (JGY) att det generellt råder bättre planeringsförutsättningar i gymnasieskolan och Komvux än i förskolan och delar av grundskolan. Det beror på att huvudmannen har längre tid på sig att planera utbildning för äldre elever, speciellt om elevkullarna minskar eller ökar. I skolformerna gymnasieskola och kommunal vuxenutbildning väljer eleverna å andra sidan bland ett stort utbud av utbildningar som kan medföra utmaningar med planering.

Det totala antalet elever har historiskt sett stämt tämligen väl med SCB:s och regionens befolkningsprognoser, med undantag för migrationsvägen av framför allt yngre män under perioden 2015 – 2017. Förbundets utbildningar har ett upptagningsområde i hela länet, där några kommuner framöver beräknas öka i elevantal medan andra minskar.

Enligt de senaste demografiska prognoserna för länet ser JGY en svag minskning av antalet elever i ungdomsskolan under perioden 2027 – 2033, och sannolikt en kraftig minskning vid slutet av 2030-talet, d v s runt 2040 med tanke på barnafödandets utveckling under senare tid. Antalet äldre ökar, medan antalet unga minskar. JGY ser inte att elevkullarna kommer att öka dramatiskt med tanke på den aktuella statistiken gällande barnafödande. Om det mot förmodan skulle ske visade förbundet under migrationsvägen att verksamheten med kort varsel kunde skala upp volymerna med fler lokaler och fler anställda. Skulle länets befolkning öka förhållandevis kraftigt bedömer JGY det som fullt görligt att utöka verksamheten och anpassa den till elevernas efterfrågan och arbetsmarknadens behov i en dynamisk process som löper under ett antal år.

## Räddningstjänst i Östersund 2040

Östersunds kommun har en målsättning att växa från dagens cirka 65 000 invånare till 75 000 invånare år 2040. Utöver befolkningsökningen planeras för tillkommande verksamheter i kommunen som innebär en förändrad riskbild för räddningstjänsten. Exempel på sådana verksamheter är tillverkningsindustri för vätgas, storskaliga datacenter, fängelse och militärrelaterade anläggningar. Ett större invånarantal och en mer komplex riskbild ger ett ökat behov av resurser för räddningstjänsten både som myndighet och i den uttryckande verksamheten. Detta avsnitt fokuseras huvudsakligen på räddningstjänstens uttryckande förmåga då denna är mest kostnadsdrivande. I framtida utredningar behöver även behovet av administrativ och handläggande personal tas med.

### Räddningstjänstens nuvarande resurser

I centrala Östersund finns en heltidsstation som bemannas av en styrkeledare och fem brandmän, bemanningen benämns 1+5. Utöver detta finns en insatsledare som i regel är på plats på brandstationen under kontorstid och har beredskap i hemmet kvällar, nätter och helger. Närmaste förstärkande resurs till heltidsstyrkan är räddningstjänstpersonal i beredskap (RiB) från Brunflo (1+4) som kan vara på plats i Östersund cirka 20 minuter från det att ett larm inkommer. Ytterligare förstärkande resurser finns i Krokoms (1+4) och Lit (1+2).

### Framtida behov av resurser

Vilka resurser och vilken förmåga som räddningstjänsten i en kommun ska ha regleras inte exakt i lagtexten. Lagen om skydd mot olyckor (LSO) anger att Räddningstjänsten ska planeras och organiseras så att räddningsinsatser kan påbörjas inom godtagbar tid och genomföras på ett effektivt sätt. LSO anger även att syftet med lagen är att bereda ett tillfredsställande och likvärdigt skydd mot olyckor sett till de lokala förhållandena.

För att skapa en bild av vilken nivå som kan anses vara likvärdig, sett till lokala förhållanden, har Jämtlands Räddningstjänstförbund (JRF) genomfört en jämförande studie av räddningstjänstens resurser i 13 andra städer i Sverige med liknande befolkningsmängd. I studien jämfördes följande kriterier:

- Bemanning - antal befäl och brandmän på ortens primärstation
- Tillgång till högre ledningsfunktion, det vill säga högre befäl än styrkeledare
- Tid till förstärkning av närmaste brandstyrka utöver den på primärstationen

I studien konstaterades att räddningstjänsten i Östersund ligger lågt sett till befolkningsstorlek och lågt i bemanning i förhållande till hur lång tid det tar för förstärkande resurser att anlända. Östersund har även lägst tillgång till högre ledningsfunktion av samtliga städer som deltog i studien.

Ytterst är det upp till kommunen själv att avgöra vad som är ett tillfredsställande skydd mot olyckor, men studien visar att behovet av ytterligare räddningstjänstresurser kan finnas i Östersund redan med nuvarande befolkning. När staden och kommunen växer bedöms behovet bli större även om det inte finns uttryckliga gränser för resurser och förmåga i lagtexten.

### **Alternativ för utbyggnad av räddningstjänstens kapacitet**

Det finns flera tänkbara alternativ för hur räddningstjänstens uttryckande kapacitet kan stärkas. Nedan redogörs kort för ett antal tänkbara sådana alternativ utan någon vidare värdering eller analys. Alternativen kan eller bör även kombineras med varandra för att uppnå en tillfredsställande nivå när kommunen växer men måste utredas vidare.

- Förstärkning av styrkan på befintlig station  
Bemanningen på befintlig station i Östersund ökas till 1+6 eller 1+7.
- Kombinerad hel- och deltid (RiB) på befintlig station  
Innebär att en kompletterande RiB-styrka införs på befintlig station i Östersund.
- Etablering av ny mindre brandstation  
En eller flera nya mindre brandstationer etableras i utkanten av Östersunds tätort.
- Omvandling av en RiB-station till heltidsstation  
Alternativet innebär att RiB-stationen i Brunflo omvandlas till heltidsstation.
- Tillförande av ytterligare ledningsresurser  
Innebär att nuvarande insatsledarfunktion övergår till jour på plats i stället för beredskap i hemmet.

## **Östersundshem**

Bostadsbolaget Östersundshem har ett antal områden som nämns för att kunna möta en växande befolkning.

### **Attraktiva och trygga bostadsområden**

Alla människor ska ha möjlighet att bo och leva i trygga och attraktiva miljöer. För Östersundshem innebär detta ett tydligt fokus på att skapa säkra och trivsamma fastigheter, både invändigt och utvändigt. Bolaget strävar dessutom efter att, i samarbete med andra aktörer, aktivt bidra till utvecklingen av den fysiska miljön inom och runt våra bostadsområden för att främja trygghet och trivsel.

### **Klimat- och resurseffektiv verksamhet**

För att minska miljöpåverkan och använda resurserna på ett hållbart sätt, anser Östersundshem att det är avgörande att fortsatt prioritera minskad resurs- och energianvändning. Detta arbete är en integrerad del av

Östersundshems långsiktiga strategi för att upprätthålla en hållbar verksamhet.

### **Förvaltning och underhåll av befintliga fastigheter**

En stor del av Östersundshems fastighetsbestånd är åldrat, vilket innebär att omfattande renoveringar behövs för att säkerställa fortsatt funktionalitet. Cirka 55 procent av lägenheterna, motsvarande nästan 2 000 lägenheter, är i behov av omfattande renovering till betydande kostnader. Av dessa är cirka 17 procent, motsvarande 600 lägenheter, över 60 år gamla och har varierande underhållsstatus.

Ytterligare 40 procent, motsvarande cirka 1 400 lägenheter, byggdes mellan slutet av 1960-talet och början av 1980-talet och är idag mellan 40 och 60 år gamla. Även dessa är i stort behov av renovering. Inventeringar av fastigheterna visar att omfattande åtgärder krävs för att de ska förbli funktionsdugliga och möta framtida krav. Målsättningen är att renovera (ROT) cirka 100 lägenheter per år.

Genom ROT-programmet kommer en del lägenheter att få en ny bruksvärdeshyra, vilket påverkar hyresstrukturen. Därför har Östersundshem inledningsvis fokuserat på renoveringsprojekt som kan stärka driftnettot, för att skapa en ekonomisk grund för framtida mindre lönsamma projekt med lägre hyresnivåer.

### **Nyproduktion av hyreslägenheter**

Östersund är en växande kommun som behöver fler bostäder. Under perioden 2014–2021 har Östersundshem bidragit med nästan 600 nya hyreslägenheter. Ambitionen är att hålla en nyproduktionstakt om 40–60 lägenheter per år, förutsatt att det går att få till nyproduktion till rimliga kostnader. De senaste årens ökande byggpriser påverkar dock Östersundshems fastighetsutvecklingsplan och beslut kring nyproduktion, då höga byggkostnader leder till högre hyror och potentiellt större risk för nedskrivningar efter avslutade projekt.

Konvertering av befintliga lokaler till hyreslägenheter är fortsatt ett prioriterat område, då detta kan ge fler bostäder till rimliga hyror. För att möta en befolkningstillväxt till 75 000 invånare år 2040 behövs fler bostäder av olika slag – hyresrätter, bostadsrätter och villor. Östersundshem har i nuläget markreserver för nyproduktion av hyresrätter.

## Utmaningar

Efter en genomgång av samtliga svar har utredarna valt ut några utmaningar som kan vara värda att särskilt lyftas fram. Dessa är så viktiga att samtliga förvaltningar bör involveras i detta arbete. Hur kommunen sen ska ta sig an dessa bör vara en del i det fortsatta arbetet.

### Investeringar

Detta är ett område som nämns hos samtliga förvaltningar. Medvetenheten om att resurserna inte är oändliga gör att de investeringar som beslutas bör vara välgrundade och tas i rätt ordning. En investering inom ett område kan göra det möjligt för ett annat område att förändras och förbättras.

Behoven av investeringar som beskrivs hos de olika förvaltningarna överstiger långt det investeringsutrymme som finns inom kommunen och är kopplat till god ekonomisk hushållning. Investeringarna behöver balanseras med den växande befolkningen och matchas mot de skatteintäkter som tillförs med detta. Beslut om investeringar behöver sättas i relation till vad som är bäst för hela kommunen och inte bara för enskilda verksamheter. De måste sättas in i ett större sammanhang för att bedöma prioritet och ordning av de investeringar som ska ske.

### Kompetensförsörjning

Den utmaning som löper genom hela den kommunala organisationen, och även hos de externa aktörerna, är förmågan att lösa kompetensförsörjningen. Brist på arbetskraft kan hämma och försvåra utvecklingen och ska därför tas på allra största allvar. Östersunds kommun bör ha en hög ambition att skapa attraktiva arbetsplatser med goda arbetsförhållanden. Strävan måste vara att både rekrytera och behålla personal. Förutom det behövs satsas på olika typer av utbildningar som hjälper människor att bli aktuella för de olika kompetenser som krävs. Här behövs ett gott samarbete och planering både med olika utbildningsaktörer såsom Jämtlands Gymnasieförbund, kommunala och externa vuxenutbildningar samt Mittuniversitetet.

### Samverkan och processer

Samtliga förvaltningar behöver hitta goda och fungerande rutiner för samverkan och processer. Detta är mycket avgörande för att kunna genomföra det som behövs för att Östersunds kommun ska lyckas erbjuda den service som efterfrågas i en växande stad. Här handlar det om att utveckla medarbetarnas samverkanskompetens inom alla förvaltningar och att tidigt skede hitta rutiner för när samverkan mellan olika förvaltningar krävs. Frågan om HUR detta ska gå till bör absolut vara en av de viktigaste frågorna i det fortsatta arbetet med att möta en växande befolkning.

## Hållbarhet

Att utveckla samhället i en hållbar riktning i alla dimensioner är en närmast existentiell fråga. Att styra om verksamheten till nya beslut och beteenden är en tuff men nödvändig uppgift. Att minska avtrycket och nå ett fossilfritt och klimatneutralt Östersund, att skapa en stabil och hållbar ekonomi samt planera staden för social inkludering och minska sociala skillnader är den enskilt största uppgiften där alla måste delta.

Färdmedelsfördelningen måste fortsatt vara en prioriterad fråga för att kunna klara fler invånare utan att ytterligare belasta miljön. Initialt kräver det mod och en tydlig målbild. För kommunens medarbetare handlar det om att hitta sätt att förflytta sig på där fossilfritt är det primära alternativet. Det blir också en vägledning och inspiration för kommunens medborgare i övrigt att göra beteendeförändringar.

I all planering och alla beslut ska möjligheten till en hållbar utveckling beaktas. Det bör alltid föreligga ett hållbarhetsperspektiv i beslut och detta kräver samverkan. Idag sker det inte i den utsträckning som är önskvärd. Nya arbets sätt som går tvärs igenom förvaltningarna och nya samarbetsformer måste tas fram för att en förflyttning i rätt riktning ska ske.

## Demografi

Den förändrade demografin innebär att andelen äldre blir större och försörjningsbördan för den yngre delen av befolkningen ökar. Detta är inget unikt för Östersund, utan är ett nationellt eller till och med globalt problem. För att motverka denna utveckling är det av ännu större intresse att stimulera yngre människor att etablera sig i Östersund, dels för behovet av kompetensförsörjning, dels för att balansera en ojämn åldersfördelning i demografin.

## Digitalisering och AI

Digitalisering kanske inte ses som en utmaning, utan mer som en möjlighet. Dock måste den nämnas då digitaliseringstakten ibland uppfattas gå för långsamt. Digitalisering nämns hos de flesta förvaltningar som lösningen på frågor, som kompetensförsörjning och effektivisering av administration. Det kräver dock ordning och reda bland kommunens data för att detta ska komma till stånd och ge effekt. Att utnyttja AI ses som en lösning för att snabba på processer och lösgöra resurser, men kräver naturligtvis initialt att tid läggs på detta.

## Kommunikation och marknadsföring

Kommunikation och marknadsföring behöver fortsätta utvecklas för att locka fler människor att bosätta sig i Östersund. Där ingår också destinationsarbete och platsutveckling för att locka fler besökare till staden och regionen.

### **Teknisk infrastruktur**

För att klara en växande befolkning krävs en dimensionering av VA-kapaciteten främst i ledningsnätet. Men detta kräver investeringar både i förnyelsearbetet och utbyggnad av nytt nät.

Utöver det nämns underhållsbehovet av gator och parker som stora.

### **Mark- och detaljplaner**

För att kunna klara en växande befolkning behöver kommunen ta fram detaljplaner för bostäder och särskilt prioritera mark för olika typer av verksamheter. Att arbeta strategiskt med markfrågor blir också viktigt då mark behövs för tex dagvattenhantering, ekosystemtjänster och klimatanpassning. Flera förvaltningar lyfter frågan om markkonkurrens mellan olika intressen som vi redan har att hantera.

### **Fysisk planering**

Under begreppet fysisk planering ryms ett antal olika viktiga områden som berör tillväxt. Mobiliteten ska lösas för att kunna ta emot fler människor som ska röra sig i staden. Utvecklingen av gång- och cykelvägar samt kollektivtrafik måste fortsätta för att klara färdmedelsfördelningen.

Trygghet- och brottsförebyggande arbete måste integreras i den fysiska planeringen för att fortsatt göra Östersund till en trygg plats.

En grönstrukturplan är av absolut vikt att den tas fram.

### **Bostadsbyggande**

Tillgången till bostäder är det som utgör grunden för en befolkningsökning ska kunna ske. I detta är kommunen i första hand en möjliggörare men det krävs att vi har detaljplaner för bostäder i attraktiva lägen och där teknisk infrastruktur finns på plats när någon vill investera i bostäder.

Ett bostadsbyggande som är tilltalande och har en hög arkitektonisk är en viktig del i att locka människor till Östersund.

### **Friluftsliv och idrott**

Östersund är en unik plats när det gäller stadens närhet till fjäll och natur. Många inflyttare vittnar om att det är en av anledningarna att man valt att flytta dit. Utmaningen i en växande stad är att fortsätta att ha naturen in på knutarna, att värna grönområden vid bostadsbyggande och företagsetableringar.

### **Kultur**

Möjligheten att utöva och ta del av kultur handlar till stor del om lokaler. Under många år har bristen på större lokaler för musik- och teaterevenemang varit en het fråga. Då det inte är en lagstadgad skyldighet för kommunen att hålla lokaler för kulturverksamhet har frågan om kulturhus eller motsvarande lokal bortprioriterats när resurserna är knappa.

Ett annat sätt att se på kulturutbud är att se det som en faktor som stimulerar tillväxt. När människor ska välja bostadsort kan tillgången till

kulturevenemang av olika slag vara avgörande för valet. Kultur- och fritidsförvaltningen har därför framfört att tillgången till kultur kan vara en tillväxtfaktor.

### **Lokalförsörjning**

Flera förvaltningar lyfter att det är en stor utmaning att lösa lokalförsörjningen på ett ekonomiskt hållbart sätt. Att skapa funktionella lokaler som inte är alltför kostnadsdrivande är en stor och viktig uppgift. Frågan är dock viktig inte bara för brukarna, utan berör även de anställdas arbetsmiljö. Den blir ett led i att skapa attraktiva arbetsplatser och kan därför inte bortses ifrån. Uppgiften blir i vilken takt lokalförbättringarna ska ske, och vilken ordning de bör tas.

Förutom behov av nya lokaler finns även ett stort behov av underhåll som måste prioriteras i samverkan mellan förvaltningarna.

### **Räddningstjänst**

En större stad innebär att räddningstjänsten kan behöva utöka sin beredskap, både personellt och med fler fordon. Fler anställda och fler fordon kräver större lokaler och därmed en större investering. Detta är något som behöver beaktas framåt.

### **Ny bild av socialtjänsten**

En ökad befolkning innebär att socialtjänsten behöver arbeta mycket mer förebyggande än idag. Här blir utmaningen att skapa en ny bild av socialtjänsten så att förtroendet för den ökar och att goda relationer med behövande kan skapas tidigare. Under tiden, innan denna förändring är genomförd, kan det vara krävande för socialtjänsten att både arbeta med utveckling och samtidigt upprätthålla stöd till behövande idag.

### **Transportinfrastruktur**

Det behövs investeringar i infrastruktur för fjärrtransporter på det statliga väg- och järnvägsnätet. Här måste Östersunds kommun fortsatt vara aktiv och utreda brister och vara med och påverka besluten kring var och när investeringarna ska ske

### **Utbyggnadsfas**

Erfarenheter från andra kommuner i landet vittnar om bekymmer med kriminalitet, ekobrott och välfärdsbrott i samband med större företagsetableringar, främst under byggnadsfasen. Här behöver kommunen arbeta förebyggande tillsammans med näringslivet.



## Förslag på fortsatt arbete

En mängd information och förslag har framkommit under arbetets gång med rapporten. Att ta hand om alla förslag och göra något av dessa kräver prioritering och planering. Fyra områden har utkristalliserats som viktiga ur alla aspekter och kan ge en skjuts framåt för hela kommunorganisationen.

### **Öka befolkningen**

Med fler arbetstillfällen inom vår kommun och en ambition om tillväxt är det en övergripande faktor att vi behåller och blir fler i vår kommun och även länet. Därav finns det behov av ett samlat ansvar att jobba med frågor kopplat till detta. Listan på områden som berörs är lång och spänner över flera av kommunens kompetenser och ansvar.

Platsutveckling är en viktig del i att behålla och utveckla Östersunds attraktionskraft. Att skapa attraktiva livsmiljöer där det byggs bostäder är en annan nyckel för att nå tillväxt. Kommunen behöver aktivt arbeta med kompetensattraktion både inom landet och genom att attrahera utländsk arbetskraft. Vår region behöver fortsatta satsningar på transportinfrastruktur och kräver arbete både på regional och nationell nivå. Ett fortsatt arbete med etableringar är också en faktor som driver tillväxt. Stadens studenter vid Mittuniversitetet är en viktig målgrupp som kan lösa en del av kompetensförsörjningen.

En satsning på kulturen kan vara ett sätt att locka en viss grupp inflyttare. Denna erfarenhet vittnar Skellefteå kommun om.

Kommunen kan inte göra allt själv utan samverkan med övriga kommuner i länet, Region Jämtland Härjedalen, myndigheter, destinationsbolag och näringslivet behöver också utvecklas.

### **Genomföra den fysiska planeringen resurseffektivt**

En utmaning med tillväxt är en ökad konkurrens om marken. Utredarna ser att flera förvaltningar tar upp denna konkurrens för olika ändamål som behöver lösas ut. Denna konkurrens skapar ett behov att kommunen på ett tydligare sätt kan samordna olika markbehov och skapa ett tydligare underlag för var olika funktioner ska lokalisera och vilka funktioner som bör prioriteras på olika platser. Kommunen ska fokusera sina resurser och investeringar, så vi uppnår ett effektivt genomförande av den fysiska planeringen.

Rent konkret handlar det om att samordna genomförandet av utbyggnaden av teknisk infrastruktur med det planerade bostadsbyggandet. Här kommer kommunens lokalförsörjning in som en viktig del. Blir vi fler kommer förväntas trycket öka på kommunal service i form av idrottsanläggningar, parker och grönområden, spontanidrottsytor, lekplatser, och ytor för friluftsliv och det behöver bättre kopplas till budgetprocessen. Samordnas detta används kommunens resurser effektivare och det skapas en gemensam bild kring hur arbetet ska planeras

och genomföras. Kommunens lokalförsörjning skulle också vinna på ökad samordning och planerad utbyggnad då flera förvaltningar lyfter det som en utmaning inte minst ur perspektivet investeringar. Oavsett befolkningsökning i högre eller lägre takt finns ett stort behov av underhåll av kommunens fastigheter och lokaler.

En väg framåt i detta skulle kunna vara att kommunen börja arbeta med utbyggnadsplaner enligt den modell som Halmstad arbetar med för att bättre länka ihop kommunens planer.

### **Samverka för ökad hållbarhet och styrning**

Utredarna föreslår att hållbarhetsarbetet ska samordnas så att kommunen bättre styr mot att uppfylla de tre hållbarhetsdimensionerna socialt, miljömässigt och ekonomiskt. Arbetet ska kopplas till kommunstyrelsen uppdrag inför 2025 att "Säkerställa implementering och organisering av de tre hållbarhetsdimensionerna".

I detta arbete är det lämpligt att se över processen kring att ta fram kommunala styrdokument och riktlinjer för att nå en bättre måluppfyllelse. Det behövs också en tydligare koppling till kommunens arbete med budget och investeringar så att riktlinjer och styrdokument är möjliga att följa och utföra.

I princip alla förvaltningar trycker på behovet att öka samverkan för att uppnå en högre kvalitet och inte minst effektivitet i den kommunala organisationen. Det kan också finnas målkonflikter mellan redan beslutade riktlinjer och styrdokument som bör utredas.

Slutsatser från Rapport från ett skeende<sup>14</sup> är att det behövs ett tvärfunktionellt arbetssätt med så kallade gränsgångare för att lyckas genomföra det som behövs i en växande kommun.

### **Fortsätta utveckla en effektiv kommunorganisation**

Kompetensförsörjning är en av de större utmaningarna kommunen har att hantera, nya jobb skapas genom etableringar samtidigt som en stor andel av kommunens personal går i pension under samma period. Ett samlat arbete pågår i frågan men det kommer krävas mer om vi ska klara av att försörja kommunen med personal framöver. Att vara en attraktiv arbetsgivare är en viktig del i det arbetet. Kommunen behöver också utveckla nya arbetssätt för att bli effektivare och kunna ge en god välfärd. Här satsas redan på digitalisering inom många områden och det är nyckeln till att minska kostnader och fortsatt ha en hög servicenivå.

AI-resan är precis som digitalisering ett sätt att automatisera processer för att lösgöra resurser till annat men det kräver också att kommunen har koll på sin data.

Den översyn av administrativa arbetsuppgifter som gjorts på uppdrag av kommundirektören under 2024 kommer att ge fler uppslag på där

---

<sup>14</sup> <https://www.regeringen.se/contentassets/b571d8b97cb84af98b77fb8ed471b341/rapport-fran-ett-skeende.pdf>

kommunen kan utveckla processer och arbetsätt. Rapporten ska vara klar i början av 2025 och ansvarig för denna är HR-avdelningen inom kommunledningsförvaltningen.

## Utredarnas slutord

I grunden handlar tillväxtarbetet om att öka befolkningen i Östersund i den takt det är möjligt. En ökad befolkning förväntas ge bättre förutsättningar för en tryggad välfärd. Det är medborgarnas rätt till ett tryggt och bra liv som är kommunens primära uppgift att leverera på. Men det handlar också om att skapa ett Östersund som är attraktivt i många delar för att människor ska välja att flytta hit. Det betyder att alla förvaltningar inom kommunen på olika sätt har ett ansvar och en uppgift att bidra i tillväxtarbetet.

Att göra saker på samma sätt som tidigare ser vi inte som en framgångsrik fortsättning på arbetet. Under utredningens gång har vi upplevt att det finns en stor kunskap inom alla förvaltningar, som behöver delas med flera. Ett förändrat arbetsätt där samverkan och skapande av synergier är självklara ser vi som en framgångsväg. Att utveckla medarbetarnas samverkanskompetens är en god investering för framtiden. Det är inte givet att goda specialistkompetenser också innebär en vana att samverka.

Kommunen behöver troligen inte fler processer och fler system. Den största möjligheten kanske är hur vi väljer att tillsammans arbeta med våra utmaningar. Strävan borde vara att göra det enklare, att ta bort och på så sätt kunna greppa processerna och få syn på det som är viktigt.

Trots en vikande befolkningsutveckling i Sverige har Östersunds kommun alla förutsättningar att öka sin befolkning och utvecklas som stad med allt positivt som det innebär. Nu är det upp till kommunens alla medarbetare att jobba vidare med uppgiften.

Östersund november 2024

Bengt Gryckdal

Karin Flodin