

A young child with blonde hair is crawling on a grey floor towards a small, glowing blue robot toy. The child is wearing a white long-sleeved shirt and blue patterned pants. The background is a blurred indoor setting with a wooden chair and a shelf. A semi-transparent yellow banner is overlaid across the middle of the image.

Omvärldsanalys 2020-2022



Kommundirektörens förord

Årets omvärldsanalys skiljer sig från föregående år både vad gäller fokus och utformning. Kommunens uppgifter kan indelas i lagstadgade uppgifter och frivilliga åtaganden. Denna omvärldsanalys har sitt främsta fokus på det förstnämnda, nämligen det generella välfärdsuppdraget.

Forskningen pekar tydligt på att främjande insatser i ett tidigt skede skapar långsiktiga goda livsvillkor. FN:s barnkonvention kommer att bli svensk lag, därför har vi valt att belysa och lyfta fram barnen i omvärldsanalysen.

I den av kommunfullmäktige beslutade visionen står hållbarheten i fokus, med ambitionen att den ska genomsyra Vänersborgarnas vardag. Genom att fokusera på välfärdsfrågorna ges förvaltningsorganisationen och dess medarbetare bättre förutsättningar att uppfylla visionen och därmed skapa ett hållbart Vänersborg där våra olikheter ses som en tillgång.

Alla svenska kommuner står inför stora, kostnadsdrivande samhällsutmaningar, samtidigt som efterfrågan av vård, äldreomsorg, utbildning och annan lagstadgad välfärd ökar.

SKL (Sveriges kommuner och landsting) bedömer att den svenska konjunkturen har passerat toppen och att det sker en avmattning under 2019, bland annat på grund av tilltagande brist på arbetskraft.

Jag som kommundirektör har därför gett i uppdrag att årets omvärldsanalys ska fokusera på social inkludering, ledning och styrning, kompetensfrågor och de utmaningar och möjligheter som digitaliseringen innebär.

Syftet med denna omvärldsanalys är att i första hand ge de förtroendevalda ett väl underbyggt beslutsunderlag, men också sprida kunskap till medarbetarna om viktiga framtidsfrågor.

Det är min förhoppning att årets omvärldsanalys är en del av den viktiga dialogen mellan professionen och de förtroendevalda, och att den är ett verktyg i förverkligandet av visionen för ett hållbart Vänersborg.

Vänersborg, januari 2019

Pascal Tshibanda,
Kommundirektör

Sammanfattning

Nedan listas Vänersborg kommuns främsta utmaningar utifrån årets omvärldsanalys, inom respektive fokusområde.

Vänersborgs främsta utmaningar inom digitalisering:

- Avsaknad av en tydlig målbild kring kommunens digitala omvandling skapar konkurrensnackdelar och ostrukturerade kostsamma arbetssätt
- Digitaliseringsarbetet kräver styrning på ett kontrollerat sätt, utifrån prioriteringar och tidsplaner
- Reducerade kostnader, ökad effektivitet och servicegrad i framtiden kräver långsiktighet och är beroende av investeringar i digitalisering redan nu

Vänersborgs främsta utmaningar inom social inkludering:

- För att främja social inkludering krävs långsiktigt arbete där de förebyggande insatserna genererar kostnader medan effekterna märks i andra verksamheter om flera år
- Kommunen behöver ett tydligare koncernperspektiv för att stötta invånarna med nyckelfaktorer för ett gott liv såsom bostad, sysselsättning och integration
- Bostadssegregationen påverkar såväl skolresultat som livs- och uppväxtvillkor

Vänersborgs främsta utmaningar inom ledning och styrning:

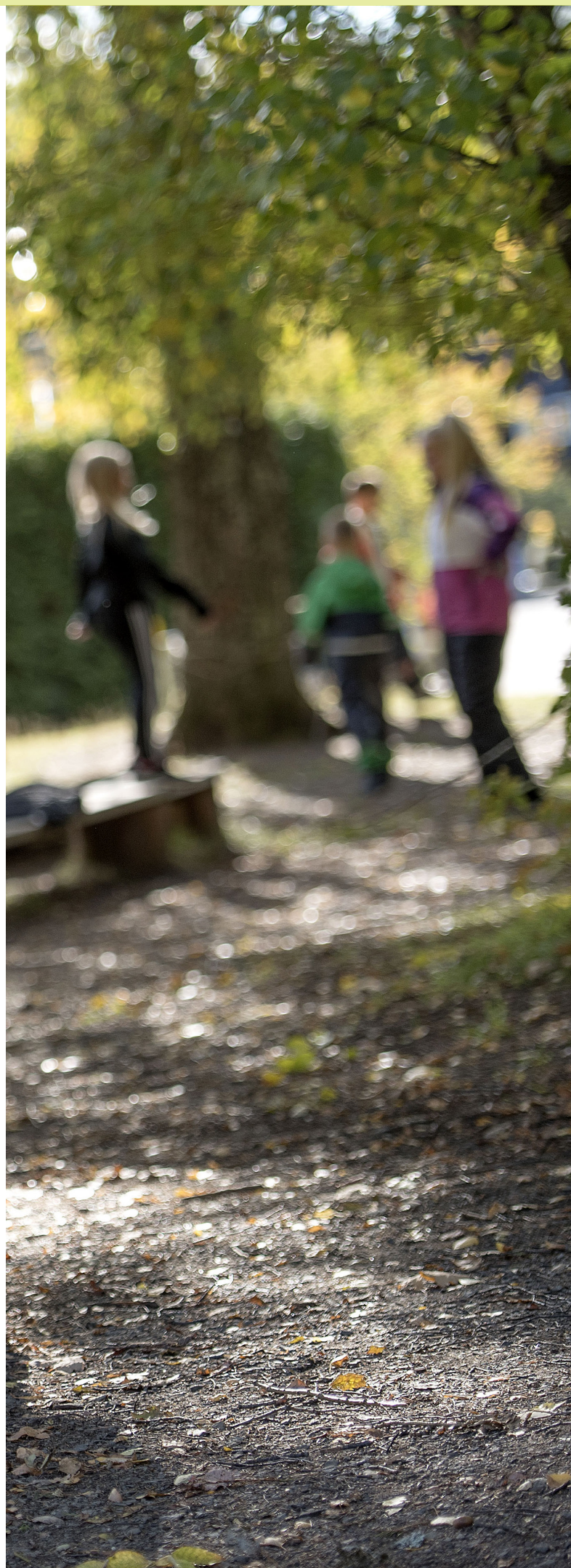
- Framtidens styrning och ledning kräver tydligare strategiska prioriteringar och helhetstänk, och mindre detaljstyrning
- Ett upprätthållande av befintlig servicenivå i välfärden, och möjligheten att utveckla uppdraget, kommer att kräva nya samarbets- och finansieringsalternativ

Vänersborgs främsta utmaningar inom personal och arbetsgivarrollen :

- Tillämpa tidiga eller förebyggande åtgärder för att sänka kostnader för sjukskrivning och vikarier
- Framtidens arbetskraft kommer ha större krav på meningsfulla uppdrag, frihet och flexibilitet för att stanna kvar
- Den nya digitala miljön ställer krav på ny kompetens hos chefer och medarbetare

Innehåll

Kommundirektörens förord	2
Sammanfattning	3
Inledning	5
Trendspaning Megatrender	6
Fördjupning: Digitalisering	9
Lokala förutsättningar	13
Social inkludering	17
Ledning och styrning	24
Personal och arbetsgivarrollen	28
Referenser	32
Appendix 1	35



Inledning

Bakgrund

Vänersborgs kommun tar årligen fram en omvärldsanalys som ett planeringsunderlag för förvaltningar och förtroendevalda. Den utgör ett underlag för budgetberedningens arbete med mål- och resursplan. Omvärldsanalysens innehåll och utformning har omarbetats i samband med analysen för budgetperioden 2020-2022. Kommundirektören har i samråd med sin ledningsgrupp utsett tematiska områden som ingår i omvärldsanalysen. Omvärldsanalysen ska utgå ifrån ett koncern- och helhetsperspektiv där den särskilt ska belysa och prioritera konsekvenser lokalt i Vänersborgs kommun. I årets upplaga finns ett fördjupande kapitel kring digitalisering, samt tre fokusområden: *Social inkludering, Ledning och styrning* samt *Personal och arbetsgivarrollen*.

Syfte

Omvärldsanalysen i Vänersborgs kommun ska vara ett kunskaps- och fördjupningsmaterial inför beslutsfattande rörande planering och budget. Den ska belysa de omständigheter som vi som organisation står inför de kommande åren genom att lyfta fram de trender och utmaningar som är relevanta för kommunen, både internt och för lokalsamhället.

Metod och arbetssätt

Omvärldsanalysarbetet har utgått ifrån kommundirektörens uppdragsbeskrivning där en arbetsgrupp har tillsatts med en representant från respektive förvaltning. Förvaltningarnas ledningsgrupper har haft möjligheter att bidra med material till analysen. Personal från kommunstyrelseförvaltningen har processlett arbetet och även bistått med material kring befolkningsprognos och ekonomiska förutsättningar inför kommande budgetperiod 2020-2022.

Barnen i fokus

En kommuns välfärdsuppdrag omfattar alla livets åldrar, från litet barn till omvårdnad av äldre. De fokusområden som ingår i årets omvärldsanalys är så pass omfattande att de dessutom påverkar alla våra invånare i något skede av livet. Trots att alla målgrupper berörs så är årets fokus lite extra på barnen, då de förebyggande insatserna i tidigt skede i allra högsta grad påverkar barnens situation. I den mån det är varit möjligt försöker omvärlds-

analysen väva in olika aspekter för att visa hur barnens situation ser ut i Vänersborgs kommun.

Fördjupande läsning

Av utrymmesskäl är årets omvärldsanalys begränsad till prioriterade fokus- och fördjupningsområden. Kommundirektören har inför planering och budgetprocessen för 2020 valt en fördjupning kring megatrenden digitalisering. Megatrender är övergripande förändringskrafter och globala drivkrafter som påverkar Vänersborgs kommun direkt och indirekt. Övriga megatrender är också viktiga och påverkar utvecklingen i vår kommun, men kommer i denna omvärldsanalys inte fördjupas ytterligare. Flera megatrender har prioriterats i kommunens föregående omvärldsanalyser, där den nyfikne rekommenderas att läsa mer. Där finns också andra tematiska områden som fortfarande är aktuella och relevanta vid politiska prioriteringar och beslutsfattande.

En annan förändring i årets dokument är att avsnitten om lokala ekonomiska förutsättningar och befolkningsprognos har kortats ner. Informationen hålls mer övergripande för att ge läsaren ett synsätt vid läsningen av fokusområdena. För den som vill veta mer rekommenderas SKL:s Ekonomirapport från december 2018 samt den mer detaljerade befolkningsprognosen som kommer att tillhandahållas under våren 2019.

Trendspaning Megatrender

Övergripande förändringskrafter

Megatrender är övergripande förändringskrafter och globala drivkrafter. De påverkar Vänersborgs kommun direkt och indirekt, men är svåra att påverka lokalt och konsekvenserna av trenderna skiljer sig i olika delar av Sverige. Övergripande förändringskrafter kan upplevas som möjligheter eller hot, eller både och, vilka påverkar och driver den långsiktiga förändringen. De som bäst förstår och kan hantera förändringskrafternas påverkan har störst möjligheter att bäst dra fördelar från dem.

Nedan presenteras fem övergripande förändringskrafter, där digitalisering är årets fördjupningstrend.

Globalisering

Globaliseringen innebär att stater och samhällen sammankopplas och får ett ökat ömsesidigt beroende, oavsett var i världen de finns. Relationerna bygger på öppenhet, information, teknologi samt frihet för handel, investeringar och kapital. Globaliseringen har möjliggjort för företag att investera i länder med lägre produktionskostnader, men också bidragit till att nationers makt förflyttas till marknaden, att inkomstklyftor inom samma land uppstått samt haft en negativ inverkan på klimatet. Att nationalism och politisk populism har ökat de senaste åren, samtidigt som politiska relationer mellan stormakter förändrats, riskerar att bromsa in globaliseringen och tillväxten i världen.

Globaliseringen innebär att Vänersborg kopplas närmare omvärlden och världen kommer närmare Vänersborg. Våra invånare efterfrågar annan service än tidigare. Det lokala näringslivet ges nya möjligheter till export- och affärsmöjligheter, samtidigt som konkurrensen ökar.

Demografi

Den demografiska utvecklingen påverkar ekonomin, arbetsmarknaden och efterfrågan på våra välfärdstjänster. En generell trend i västvärlden är låga födelsetal där ökad livslängd medför en allt äldre befolkning. I Sverige föds förhållandevis många barn och flyktinginvandringen har tagit hit många i förvärvsverksamma åldrar, vilket föryngrat befolkningen som helhet. Det finns också allt fler äldre personer, vilket innebär att välfärdssystemet kommer att påverkas av i vilken omfattning

och takt som nyanlända kommer i arbete och kan bidra till finansieringen av välfärden. I västvärlden har migrationen stått i fokus för styrkemätningar mellan nationalstat och globalisering, mellan slutenhet och öppenhet. En trolig trend är att krig, klimatförändringar, korruption och framtidsdrömmar kommer fortsätta att driva människor på flykt. I Vänersborg kommer det att födas fler barn och fler personer kommer leva längre, vilket medför att antalet personer i förvärvsarbetande ålder kommer att försörja fler än idag.

Klimatförändringar

Parisavtalet antogs år 2015 och syftar till att begränsa den globala uppvärmningen. FN:s klimatrappport 2018 visar att även en temperaturökning om 1,5 grad får enorma följder, och för att begränsa temperaturökningen krävs att utsläppen minskar rejält de kommande tio åren. Klimatförändringarna kommer att tvinga fler människor på flykt på grund av översvämningar, torka, nya sjukdomar och konflikter om vattenresurser. Det krävs tydligare politiska beslut och målsättningar för att begränsa utsläppen vilket innebär att länder, företag och individer behöver förändra nuvarande beteenden och vanor kring transporter, konsumtion, matvanor och återvinning. Fler företag har anslutit sig till internationella samarbeten för att sätta mål och begränsa uppvärmningen. Sverige lyfts som ett modelland för ledande exempel, där teknik finns och näringslivets klimatsmarta lösningar efterfrågas.

Miljöprogram 2030 antogs av Vänersborgs kommunfullmäktige år 2016, med målet att vara en fossiloberoende kommun år 2030. Wargön Innovation stöttar entreprenörer och företag att utveckla och sälja nya hållbara material och förhoppningen är att locka fler företag att våga utveckla klimatsmarta produkter.



Värderingar

Människors värderingar påverkas av förändringar i omvärlden, vilket i sin tur påverkar kultur och utveckling i olika samhällen. Värderingar styr hur samhällsklimatet ser ut, hur tilliten är mellan människor och till institutioner, toleransen till olikheter, samt inställning till kreativitet och entreprenörskap. Bestående värderingar uppstår tidigt i livet men kan påverkas av omvälvande händelser eller människor vi står nära och litar på. När värderingar i samhället skiftar beror det ofta på att en ny generations värderingar får större plats och inflytande. Globalisering, ny kommunikationsteknik och tillgång till kunskap sprider idéer, trender och information snabbare. Våra värderingar och samhällen påverkas av människor och åsikter som är långt ifrån våra geografiska och kulturella gränser. Det har skapat större skillnader i värderingar

mellan människor i samma generation, vilket troligen kommer fortsätta att öka. Den gemensamma informationen har minskat och ersatts med skräddarsydda digitala filter som anpassas utifrån vilka vi är och i vilka sammanhang vi ingår.

Teknik

Teknikutveckling innehåller begrepp såsom digitalisering, virtual reality, artificiell intelligens. Digitaliseringen innebär dock en mycket större samhällsförändring än att göra analoga processer digitala. Läs om megatrenden i årets fördjupande del om *digitalisering*.



Fördjupningsområde
Digitalisering

Vänersborgs främsta utmaningar inom digitalisering:

- Avsaknad av en tydlig målbild kring kommunens digitala omvandling skapar konkurrenssnackdelar och ostrukturerade kostsamma arbetssätt
- Digitaliseringsarbetet kräver styrning på ett kontrollerat sätt, utifrån prioriteringar och tidsplaner
- Reducerade kostnader, ökad effektivitet och servicegrad i framtiden kräver långsiktighet och är beroende av investeringar i digitalisering redan nu

Begreppet digitalisering

Samhället drivs idag av de megatrender som nämnts tidigare. Digitaliseringen anses vara den trend som kommer att påverka samhället mest. Internet har förvandlats från att ha varit ett verktyg till att bli infrastrukturen för all annan infrastruktur. Digitalisering innebär en övergång till digitala tjänster och verktyg vilket påverkar våra ägodelar, beteenden och strukturer. Digitalisering kan ses som både pådrivare, möjliggörare och hot i dagens samhällsutveckling.

Digitaliseringen är en stor samhällsförändring som kan liknas vid de omfattande förändringar som skedde under industrialiseringen. Begreppet digitalisering rymmer mycket mer än att göra analogt till digitalt. Digitalisering innebär istället stora förändringar kring hur vi kommer att bo, leva, arbeta, konsumera och kommunicera.

På samhällsnivå påverkar digital teknik både offentlig och privat sektor då det blir svårare att förutspå vad som t.ex. skapar framtida tillväxt eller ett socialt hållbart samhälle. Både myndigheters, kommuner och företags förmåga att förstå och agera kring digital teknik och digitala beteenden kommer att få effekt för hur och vilka verksamheter som bedrivs. På individnivå har digitaliseringen direkt effekt på allt från psykiskt välbefinnande till yrkesliv och sociala kontakter. Det skapas nya digitala nätverk och förmågan att lära sig nya digitala verktyg blir allt viktigare för att kunna delta i samhället. Som tidigare nämnts påverkas våra värderingar, men digitaliseringen skapar också frågor kring utanförskap, rättigheter och skyldigheter. Läs mer om digitalt utanförskap i fördjupningsdelen i kapitlet *Social inkludering*.

Digitalt först

Digitalt först infördes 2015 och är regeringens program för digital förnyelse av det offentliga Sverige. Programmet ska stärka styrningen och samordningen inom digitalisering samt skapa en enklare, öppnare och effektivare förvaltning. Målet är att det ska vara enkelt att komma i kontakt med det offentliga Sverige, där processer digitaliseras och förenklas så att invånare inte ska behöva lämna samma uppgifter flera gånger. I kontakt med privatpersoner och företag ska offentlig sektor i första hand använda digitala tjänster, när det är möjligt och relevant. Idag skiljer det sig mellan olika kommuner och myndigheter och för att möta individens behov behöver stat, kommun och landsting förenkla och samordna sina digitala tjänster. Övriga samhällets digitalisering innebär också ökade krav på offentlig sektor¹ där våra invånare förväntar sig att kommunens service är tillgänglig dygnet runt.

För att Vänersborgs kommun ska kunna tillämpa Digitalt först krävs nya perspektiv kring både arbetssätt och kontakten med invånare. Idag tillämpas olika e-tjänster som utvecklats utifrån invånarnas behov, men det finns effektiviseringsmöjligheter i form av samverkan över verksamhets- och förvaltningsgränser samt med andra kommuner. För att kunna frigöra resurser genom automatiserade processer behöver fler blanketter bli e-tjänster som är samordnade med kommunens olika ärendehanteringssystem så att informationen kommer direkt in i systemen. Elektronisk signering sparar både tid och resurser för såväl invånaren som kommunen och är en viktig del i att införa digitala arbetssätt. För att ge ökad service till invånarna lyfter SKL i senaste utvärderingen

¹ Endast två av tio, 21 procent uppger att de tycker att kommunen och landstinget/regionen lever upp till deras förväntningar på digital service i ganska eller mycket stor utsträckning (Källa: smartarevalfard.se)

Kommunkompassen servicecenter som en möjlighet. För att styra kontakten med invånarna till att bli mer digital, och för att avlasta reception och växel, kan chattbotar (AI – artificiell intelligens) tränas med hjälp av maskininlärning att svara på vanliga frågor som ställs av invånaren. Utvecklingen pekar också på att AI kan lära sig flera språk som möjliggör för kommunen att nå ut till ännu fler invånare, oavsett modersmål.

Samverkan kring digitalisering

För att förenkla och effektivisera service och tjänster behövs gemensam infrastruktur, både inom det offentliga Sverige liksom inom vår egen kommun. En digital satsning bör göras sammanhängande så att invånarnas process och kontakt med offentlig sektor blir enhetlig genom livets olika faser. Begreppet *Smarta Kommunen* vill lyfta diskussionen från enskilda IT-lösningar och utgå från en gemensam önskvärd framtidsbild av hur kommunen kan arbeta bättre och effektivare, och denna framtidsbild behöver sedan förankras i både beslut och budgetprioriteringar.

Ett exempel på samverkan är Västra Götalandsregionens (VGR) digitaliseringssatsning Framtidens vårdinformationsmiljö (FVM), ett samarbete inom digital informationsmiljö, som ska möta behoven och kraven från invånare och verksamheter inom hälso- och sjukvård. Vänersborgs kommun har tecknat optioner att vara med i programmet som ger kommunen möjlighet till ett gemensamt IT-stöd för informationsutbyte mellan vårdgivare, journalsystem för elevhälsa samt journalsystem för kommunal hälso- och sjukvård. Med ett gemensamt journalsystem och en samlad läkemedelslista per patient ska det bli enklare för alla aktörer inom hälso- och sjukvården att samverka.

Ett av de områden som prioriteras särskilt inom Digitalt först är samhällsbyggnadsprocessen. En effektivare och öppnare *samhällsbyggnadsprocess* kan bidra till ett ökat bostadsbyggande och en hållbar samhällsutveckling. Idag är samhällsbyggnadsprocessen uppdelad och trög, där mycket av informationen är splittrad. Samma information måste lämnas till olika aktörer och processen sker i stora delar sker analogt. En samsyn kring samhällsbygg-

nadsprocessen är ett första steg för att kunna effektivisera arbetsprocessen som är lång och komplex, med många olika delmoment från beställning av uppdrag till färdig byggnad. I dagsläget saknas gemensamma plattformar och samverkan hämmas av tydliga stuprör i förvaltningarna där delade informationsflöden mellan aktörerna inte fungerar. För att nå en helt digital samhällsbyggnadsprocess krävs både tid, resurser, kunskap och samverkan.

Samhällsbyggnadsprocessen² är ett tydligt exempel där digitaliseringen kräver större förändringar med nya arbetssätt. Vänersborgs kommun har internt påbörjat en förstudie för digitalisering av detaljplaner. När detaljplanerna blir digitala finns möjligheter att effektivisera arbetet med bygglov, projektering och 3D. Visualisering och illustrationer blir allt viktigare både för politiker, tjänstepersoner och medborgare, då exempelvis ritningar och plankartor inte är så enkla att tillgodogöra sig för alla. AR³ (*Augmented reality*), VR⁴ (*Virtual reality*) och MR⁵ (*Mixed reality*) är tekniker som allt fler kommuner och företag använder för att kommunicera och visualisera planerade projekt. Kraven från invånarna blir tydligare och det finns en förväntan på att kommunens projekt och planer visas på nya sätt.

Den nya tekniken ger invånarna mer information om ett områdes förändringar, och möjlighet till insyn och påverkan. Den visuella tekniken avslöjar hur olika volymer passar in i stads- och landskapsbilden, hur solförhållanden påverkar och hur färg och material har betydelse för den upplevda gestaltningen. Mitt Vänersborg är Vänersborgs eget visuella 3D-verktyg som är tillgängligt för våra invånare. Här visas kommunens planer med möjlighet att lämna synpunkter. 3D-modellens användande bör öka inom kommunens olika verksamheter, för att exempelvis kunna inkludera brukare i utformningen av boenden, unga kan påverka utformning av skol- och fritidsmiljöer och alla invånare kan demokratiskt påverka Vänersborg att bli ännu bättre.

Invånarnas digitala utveckling

Invånarnas inställning och användande av digital teknik skiljer sig mellan olika generationer.

²Begreppet samhällsbyggnadsprocessen avser hela kedjan från initierat ärende till färdigställd fysisk byggnad/fastighet

³AR, innebär att ett lager av digital information läggs ovanpå den verkliga världen, t.ex. visualisera ett framtida byggprojekt på plats i verkligheten.

⁴VR, är en teknik som simulerar omgivningen, exempelvis rundvandring i ett framtida bostadskvarter.

⁵Mixed reality, MR, är en kombination av både VR och AR.



Mest positiva är yngre personer, medan äldre är mer negativa till digital teknik. Flest personer ser positivt på att använda digital teknik inom utbildningsområdet, och fler är negativa till teknik inom äldreomsorgen. För att öka förtroendet för välfärdsteknik⁶ behöver brukarens behov vara utgångspunkten vid användande av nya tekniska lösningar. Det behöver finnas valfrihet för den enskilde, exempelvis möjlighet att välja att ha trygghetskamera i hemmet eller ett personligt besök. Genom att bjuda in våra medborgare, brukare, företag och andra intressenter och vara lyhörda för vilket behov de har, kan vi tillsammans utforma, utveckla och förbättra våra tjänster och service.

Inom funktionshinderområdet bidrar digitaliseringen till att göra brukarna mer delaktiga och självständiga genom att kunna använda olika appar, bildkommunikation och minnesstöd i utbildning och på fritiden. Ny teknik har bidragit till att fler barn med funktionsvariationer blir inkluderade i vanliga skolor idag än tidigare.

Digitaliseringen innebär förändringar av undervisningen. Lärarna är inte längre de ensamma kunskapsbärarna, där läraren historiskt var den som satt på kunskapen och eleverna var mottagare. Det gör att det har skett en förändring i klassrummet mellan elever och lärare som kräver andra arbetsformer. Lärarna får istället en tydligare roll i att leda eleverna till informationen där källkritik då

blir en viktig del av undervisningen för att lära elever hur de kan hantera olika källor och avgöra dess trovärdighet.

Även invånare utanför skolans verksamhet påverkas av digitaliseringen. Biblioteket som mötesplats och dess personal möter de invånare som inte känner sig delaktiga i det digitala samhället. På många bibliotek runtom i landet, inklusive Vänersborg, upplever personalen att det finns ett stort behov av stöd och hjälp med olika typer av IT-frågor som exempelvis bank-ID, blanketter, kontakter till myndigheter, hantering av Ipad/telefon, appar med mera. Detta påverkar givetvis bibliotekspersonalens arbetsuppgifter och arbetsbelastning. Flera kommuner har upplevt behovet av att öka den digitala delaktigheten hos sina invånare och en finansieringsmöjlighet är att ansöka om externa medel för att starta upp digitaliseringscenter. På huvudbiblioteket i Vänersborg finns varje vecka IT-hjälpen, en drop-in för de som behöver komma igång med t.ex. e-post, e-böcker, ordbehandling och grunderna i att söka på internet. IT-hjälpen är en populär och välbesökt verksamhet och ett tydligt exempel på nya behov och lösningar som påverkar våra verksamheter.

Förändrade tjänster

Att behålla och rekrytera personal med rätt kompetens är en utmaning för dagens och framtidens

⁶Välfärdsteknik definieras enligt Socialstyrelsens termbank som, ”digital teknik som syftar till att bibehålla eller öka trygghet, aktivitet, delaktighet eller självständighet för en person som har eller löper förhöjd risk att få en funktionsnedsättning

arbetsgivare. Digitaliseringen kan bidra till att lätta på rekryteringsbördan. I rapporten *"Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden"* slås fast att digitaliseringen kan leda till effektivare arbete, samtidigt som tekniken kan frigöra mer tid för personalen. Teknik kan även underlätta för personalen och vara en del i att utveckla yrket och göra det mer attraktivt. I skolan och förskolan är det viktigt att digitaliseringsprocessen inte tar över grunduppdraget att undervisa barn och elever. Samtidigt är digital kompetens en viktig uppgift för skolan då det ger förutsättningar både för individen och samhället att fortsätta utvecklas.

Digitaliseringen har skapat en helt ny ingång för skolan och förskolan i form av tillgänglig information och hjälpmedel. Dock har förskolan och skolan även ett stort ansvar att hjälpa barn och elever att navigera i jungeln av information och sociala forum på ett ansvarsfullt sätt. De sociala relationerna är inte längre begränsade till skolans fysiska plats utan ungas skolmiljö fortsätter även efter skoltid. Sociala medier och forum påverkar pedagogernas arbetsuppgifter till att också behöva hantera konflikter eller diskutera ansvarsfulla beteenden som uppstått på sociala medier.

Med rätt teknik kan tidskrävande administrativa uppdrag automatiseras, och utvecklingen kan medföra att tjänster kan renodlas så tid frigörs och möjliggör för ökat fokus på välfärdsuppdraget. Detta gäller inom de flesta av kommunens yrkesgrupper, såväl omsorgspersonal, socionomer, pedagoger och bygglovshandläggare. Läs mer kring utmaningarna kopplat till kompetensförsörjning i kapitlet *Personal och arbetsgivarrollen*.

Lokala förutsättningar

Kommunens fortsatta digitalisering är beroende av en digital infrastruktur samt invånarnas behov, intressen och möjligheter att utvecklas. År 2015 antog kommunen *"Fiberstrategi 2015-2022"* med målsättning att 90 procent av våra invånare och arbetsställen ska ha tillgång till bredband år 2020. Andelen hushåll och arbetsplatser i kommunen som i dagsläget har internetanslutning via fiber är 69 procent, och ytterligare 20 procent har tillgång till internet via kabel-TV (exempelvis Com hemhus)⁷. En stabil infrastruktur möjliggör för ökad digital service och i dagsläget erbjuder kommunen

utökad behovsbaserad datadelning internt och med externa parter. Mer tvingande lagstiftning kommer även att kräva att vi ställer om och prioriterar digitaliseringen, oavsett om det är lokalt prioriterar eller inte.

Digital teknik ges ofta stor tilltro att lösa många av våra framtida samhällsutmaningar. Nya digitala innovationer kan effektivisera användandet av offentliga medel så att vi kan bli mer klimatsmarta, ge våra äldre en ökad livskvalitet, och rusta våra barn och unga inför framtiden. För att uppnå digitaliseringens positiva effekter krävs en vilja att förändra och ett flexibelt arbetssätt. Sveriges omställning går långsammare än för många andra länder och en anledning anses vara att offentlig sektor inte ställer om eller tar strategiska beslut kring digitalisering. Framförallt är det offentlig sektors utbud av digitala tjänster som har svårt att konkurrera med andra länders e-förvaltningar. Läs mer om styrning inom digitalisering i fördjupningsdelen i kapitlet *Ledning och styrning*.

⁷<http://bredbandskartan.se/> (oktober 2017)

Lokala förutsättningar

Befolkningsförändring per ålderområde

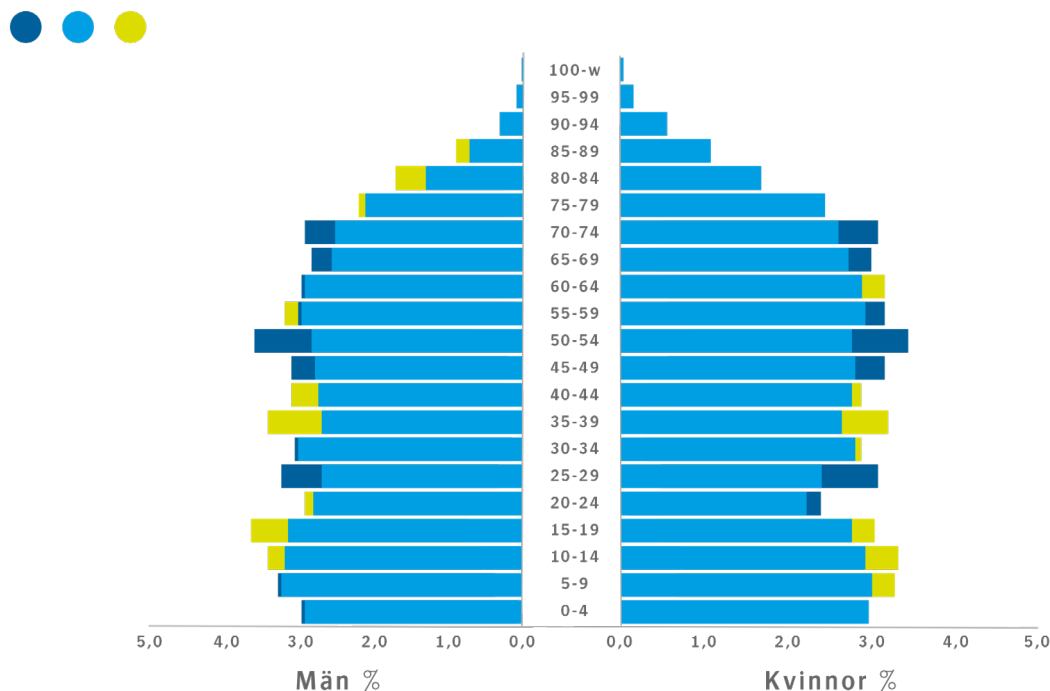


Bild 1. Förändringar i befolkningssammansättningen 2018 jämfört med 2027. De mörkblå fälten visar vilka åldersgrupper som förväntas minska, och de gröna visar åldrar där befolkningen tros öka 2027. I pyramiden syns ökningen av antalet i de äldre grupperna. Befolkningsökningen i flera grupper under 40 år är sannolikt en effekt av flyktinginvandringen.

Befolkningsprognos

Att följa befolkningsutvecklingen är ett stöd i beslutsfattandet och resursfördelningen. Befolkningsprognosen är ett underlag för att planera och eventuellt stimulera bostadsutvecklingen i kommunens olika delar. Framförallt ger befolkningsprognosen ett underlag kring invånarnas behov och förväntningar på vår service och våra välfärdstjänster, samt vilka kostnader och konsekvenser det kan få för kommunen.

Förändringar de närmaste åren

Under 2018 har befolkningstillväxten dämpats jämfört med 2017, och vid tredje kvartalet 2018 uppgick befolkningsökningen till 108 personer. Den totala befolkningssammansättningen i kommunen uppgick till 39 063 personer. Befolkningsutvecklingen varierar i olika kommundelar.

Prognosperioden i det här kapitlet är år 2018-2027. De övergripande trenderna i Vänersborgs kommun är att barn, ungdomar och äldre förväntas öka. Antalet födda barn förväntas öka fram till 2021 för

att därefter stabilisera sig på en nivå på cirka 470 barn per år under prognosperioden. Till skillnad från riket generellt tros antalet förvärvsarbetande att öka, vilket kan bero på en hög andel flyktinginvandrare. Under 2018 bestod det största flyttnettot av personer som flyttat hit från utlandet.

Prognosen kring personer över 80 år visar den största ökningen. Rörligheten i de övre åldersgrupperna är inte lika hög som bland yngre vilket innebär att vi kan förvänta oss ökat behov av välfärdstjänster inom vård och omsorg. I början av 2030-talet minskar gruppen 80-89 år. Anledningen är den stora gruppen av 40-talister som blir färre och att efterföljande 50-talister är en liten generation.

Den nya befolkningsprognosen utgår från ett fortsatt bostadsbyggande som möjliggör inflyttning och ett ökat invånarantal. Tillskottet till bostadsmarknaden ökar genom nya bostäder vid Quality, Holmängen, Korseberg, Öxnered/Skaven samt centrala Vänersborg. Den förväntade bostadsproduktionen innebär att framförallt antalet barn,

ungdomar och förvärvsarbetande förväntas öka. Inom skolområdet sker stora befolkningsförändringar och den största ökningen sker i åldrarna 6-12 år med drygt 450 personer under prognosperioden. Antalet gymnasieungdomar spås öka med drygt 300 fler gymnasieungdomar. Totalt prognostiseras en ökning av barn och unga med 900 personer.

Prognosen kan inte ta hänsyn till eventuella konjunkturförändringar. En hög arbetslöshet kan påverka genom ökad risk för utflyttning. Inflyttningen behöver inte vara länkad till konjunkturläget utan kan påverkas av andra faktorer såsom bostads- och pendlingsmöjligheter. Trots ökad bostadsproduktion råder det brist på småhustomter och hyresrätter. I Vänersborgs tätort finns inga småhustomter och i kommunens tomtkö väntar drygt 270 intressenter. I bostadskön till kommunens bostadsbolag AB Vänersborgsbostäder står 11 000 personer, och den genomsnittliga kötiden för bostad är tre år⁸.

För att ta del av befolkningsprognosen utifrån respektive åldersintervall och år, se *Appendix 1*.

Kommunens ekonomi

Det nationella politiska läget under hösten 2018 har skapat viss osäkerhet vad gäller den ekonomiska utvecklingen för kommunerna. Till följd av att en ny regering tillträdde först i januari 2019 har tiden inte funnits för en djupare analys av effekterna av regeringsförklaringens innehåll. Information är hämtad från Sveriges kommuner och landsting (SKL) ekonomirapport från december 2018. Nedan beskrivs också situationen för Vänersborgs kommun.

Vi går mot tuffare tider

Från 2019 prognostiseras högkonjunkturen övergå till att bli normalkonjunktur. Skatteunderlagets tillväxt förväntas dämpas. Kommunerna går från en stark ekonomi till en svagare. Framöver uppstår ett gap mellan intäkter och kostnader. Det skulle kunna innebära skattehöjningar och/eller neddragningar.

Om kostnaderna ökar i takt med demografin till 2022 skulle kommunerna behöva genomföra åt-

gärder så som nya arbetssätt och arbetsmetoder, motsvarande 31 miljarder kronor, utan höjda statsbidrag.

Kommande år ligger det demografiska trycket kvar på en hög nivå. Långsiktigt måste effektiviteten öka och volymökningar rymmas utan ökande kostnader eller sämre kvalitet. Det ställs krav på ett längre arbetsliv när andelen som arbetar minskar. Nya arbetssätt måste skapas, t ex genom digitalisering, och samarbetet mellan kommunsektorn och staten måste förbättras.

Förändring i procent i olika åldergrupper om tio år jämfört med idag

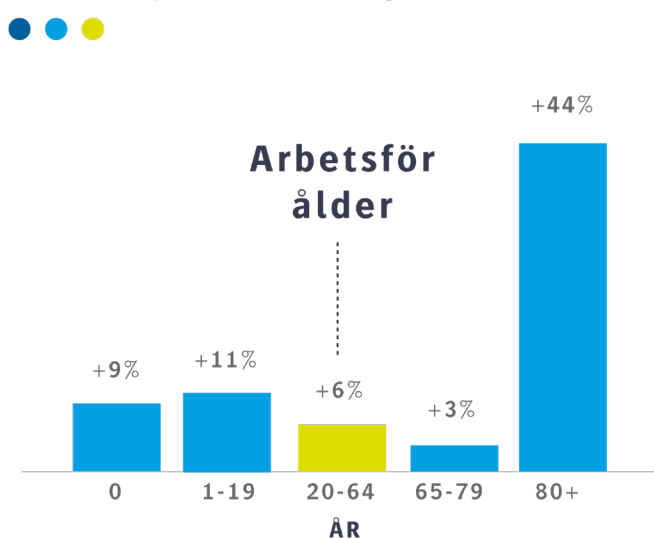


Bild 2. Velfärdsbehoven ökar. Bilden visar hur mycket respektive åldersgrupp förväntas ha ökat år 2028.

Vänersborgs kommun

Vänersborgs kommun står inför ökade behov av kommunal service då antalet invånare ökar (framförallt unga och gamla). Eftersom skatteintäkterna inte ökar i samma omfattning och statsbidragen minskar krävs åtgärder. Kommunens höga kommunalskatt gör det svårt att påverka pengarna in genom höjd skatt. Tillgänglig statistik visar att det finns betydande skillnader i både kostnader och kvalitet jämfört med andra kommuner. I delårsrapporten för augusti 2018 prognostiserar kommunen ett resultat om endast 11 mkr. I budget 2019 fanns inte utrymme att öka nämndernas budgetramar och resultatet är budgeterat till 36 mkr vilket inte når upp till kommunens finansiella mål. Resultatet räcker inte till att finansiera de stora investeringar som planeras framöver. För att möta de ökade behoven och förbättra kvalitet på all verksamhet krävs det effektiviseringar men också ompriori

⁸Källa: AB Vänersborgsbostäder september 2018

teringar mellan verksamheterna. Det gäller att ta del av goda exempel på detta i kommunsverige och snarast fatta beslut och vidta åtgärder.

Investeringar

Kommunen planerar att göra stora investeringar de kommande åren i fastigheter samt vatten och avlopp (VA). Det finns betydande renoverings- och nybyggnadsbehov dels då invånarantalet ökar men också på grund av ett eftersatt underhåll. En ökad investeringsvolym innebär ökade driftkostnader som kommer att ta allt större utrymme i kommunens driftbudget.





Social inkludering

Vänersborgs främsta utmaningar inom social inkludering:

- För att främja social inkludering krävs långsiktigt arbete där de förebyggande insatserna genererar kostnader medan effekterna märks i andra verksamheter om flera år
- Kommunen behöver ett tydligare koncernperspektiv för att stötta invånarna med nyckelfaktorer för ett gott liv såsom bostad, sysselsättning och integration
- Bostadssegregationen påverkar såväl skolresultat som livs- och uppväxtvillkor

Social inkludering är ett paraply för begrepp som integration, icke-diskriminering, allas lika värde, tillgänglighet, jämlikhet, deltagande, social hållbarhet, likabehandling, jämställdhet och rättighetsbaserat arbete. Från beslut till utförande ska Vänersborgs kommun beakta alla de begrepp som social inkludering innebär. Social inkludering utgår ifrån förhållningssättet att ge invånarna rätt service med hög kvalitet för att öka engagemanget och skapa tillit till det demokratiska systemet.

Social inkludering utgår ifrån perspektivet att våra invånare är rättighetsbärare och att vårt gemensamma samhälle gynnas av att människor är inkluderade. Rättighetsbärare innebär att alla invånare i Vänersborgs kommun har samma rätt till den välfärd som kommunen erbjuder och att få sina individuella behov tillgodosedda. I det rättighetsbaserade arbetet ingår både *att* utföra det kommunala uppdraget samt *hur* vi utför det. Ett effektivt resursutnyttjande innebär att tidigt involvera invånare i processen, då chanserna till rätt insatser och lösningar från start är större.

FN:s generalförsamling antog år 2015 resolutionen Agenda 2030 för hållbar utveckling där världens länder åtagit sig att arbeta tillsammans för en hållbar utveckling fram till år 2030. Agenda 2030:s utgångspunkt är tre dimensioner av hållbar utveckling: ekonomisk, social och miljömässig utveckling. Agenda 2030 är tydligt kopplad till mänskliga rättigheter och FN:s konvention om barnets rättigheter. Regeringen har tillsatt en delegation som i mars 2019 ska lämna förslag på hur Sveriges fortsatta hållbarhetsarbete ska bedrivas, vilket kommer påverka Vänersborgs kommuns lokala arbete med social inkludering.

I styrdokumentet ”Strategisk inriktning”⁹ kring in-

tegrationssamverkan, som antagits av Vänersborgs kommunfullmäktige, fastslås att nyckelfaktorer för att få människor delaktiga i vårt samhälle är beroende av möjligheten till arbete och sysselsättning, inkludering och bostad. Det finns ett starkt behov av att inom Vänersborgs kommun åstadkomma ett sammanhållet integrationsarbete som involverar samtliga nämnder. En av åtgärderna som vidtagits utifrån rapporten om integrationssamverkan är inrättande av ny avdelning för Arbete, sysselsättning och integration för att uppnå synergieffekter och bättre samordning. I övrigt inväntas övergripande åtgärder i form av handlingsplaner och beslut om ett sammanhållet integrationsarbete.

När nya invånare kommer till Sverige har vi hittills fokuserat på de vuxna och att de kommer in i systemet. Vi behöver sätta barnens behov i fokus i större utsträckning vid mottagandet, direkt vid ankomsten till kommunen. Det handlar både om att fånga upp medicinska behov och sociala behov. Barnens rättigheter kommer också att stärkas i samband med att barnkonventionen blir lag, vilket ställer högre krav på kommunen.

Att fånga upp utsatta tidigt

Trygga och bra uppväxtmöjligheter för barn lägger grunden för social inkludering, det som är bra för barnen är oftast bra för alla. I detta ingår allt från bostadssituationen, skolmiljön och fritidsmöjligheterna. Social inkludering handlar framförallt om tidiga förebyggande insatser i samverkan med andra aktörer. En utmaning är det ökade våldet i hemmet och i nära relationer. Antalet inkomna anmälningar och utredningar i åldern 0-20 år ligger högt sedan några år tillbaka¹⁰. Våldsutsatta barn i ålder 0-20 som fått stöd eller bistånd har ökat kraftigt under hösten 2018¹¹. Placeringar av barn och

⁹Vänersborg kommunfullmäktige 2017-09-20, § 120

¹⁰Under oktober 2018 inkom 137 anmälningar (120 anmälningar i snitt/månad 2017).

unga till familjehem eller HVB-hem (hem för vård och boende) till följd av våld i hemmet har ökat kraftigt de senaste åren¹².

Samverkan syftar till att genom förebyggande och tidiga insatser ge hjälp och stöd till barn och unga och deras vårdnadshavare. Ungas nyttjande av alkohol och droger är ytterligare ett område där förebyggande arbete behöver starta i tid innan debut skett eller missbruk uppstått. En upplevelse från personal i skolan, fritidsledare samt polisen är att droganvändandet bland kommunens unga ökar. Rutiner för orosanmälningar tillämpas inte fullt ut och en drogförebyggande samordningsgrupp med personal från skola, fritid, polis och socialtjänst saknas i kommunen. På lång sikt finns risken att dessa utmaningar får kostsamma påföljder om dessa individer inte får stöd utan hamnar i ett socialt utanförskap.

Ett lyckat exempel på förebyggande insatser är trygghetsarbetet på Sportcentrum där Arena fritid och fritidsgården Torpagården har samverkat med SISU/Västra Götalands idrottsförbund samt föreningslivet. Torpagården har haft utökade öppettider, SISU har anordnat öppna idrottsaktiviteter samt Arena fritid har anställt Sportcentrumvärdar. Vuxennärvaron på området har ökat och kontinuerlig personal som möter ungdomarna har skapat ett förtroende för personalen och verksamheten. Insatserna har resulterat i att antalet brott minskat markant jämfört med 2017 och att fler ungdomar besöker verksamheterna. År 2017 anmäldes 81 stycken brott i området, i jämförelse med 17 brott¹³ som anmälts till och med oktober 2018. Både föreningsliv och kommunala verksamheter upplever att situationen har blivit lugnare och nyttjandet av bevakningstjänster i form av vaktare har minskat.

Barnfattigdom och ojämlika levnadsvillkor

Lagstiftningen i Sverige ska säkerställa att alla lika värde och samhällsrelaterade rättigheter men trots detta finns invånare som lever i utanförskap och som inte får likvärdig tillgång till samhällets skyddsnät. Bland Sveriges mest segregerade kommuner hamnar Vänersborg på plats 70. I Vänersborg lever 10,9 procent av våra barn i ekonomiskt utsatta familjer,

vilket är högre än riket och en ökning sedan 2011. Den generella trenden under 2010-talet är att barnfattigdomen¹⁴ minskar i Sverige. Av samtliga barn i ekonomiskt utsatta familjer i Sverige har mer än tre av fyra barn utländsk bakgrund. Det finns trots detta inget som talar för att barnfamiljers ekonomi beror på födelseland utan de ekonomiska villkoren avgörs av svårigheter att komma in på bostads- och arbetsmarknaden samt bristande kännedom om de offentliga trygghetssystemen vid exempelvis föräldraledighet, sjukdom och arbetslöshet. De ekonomiska skillnaderna mellan familjer med svensk respektive utländsk bakgrund har ökat kraftigt och år 2016 var den ekonomiska utsattheten bland barn med utländsk bakgrund hela sju gånger så hög jämfört med barn med svensk bakgrund.

I Vänersborg förekommer stora skillnader mellan olika bostadsområden. Boendesegregationen i kombination med det fria skolvalet försvårar för kommunens skolor att bedriva likvärdig utbildning. Fler barn med goda förutsättningar väljer att gå på friskola vilket gör att skolorna inte avspeglar samhället i stort och barnen får inte med sig hur samhället egentligen ser ut. Skolorna blir homogena och barnen möter mestadels andra barn som har liknande förutsättningar.

Den nya gymnasielagen möjliggör uppehållstillstånd för vissa ensamkommande unga som fått utvisningsbeslut. I Vänersborg har cirka 230 ungdomar ansökt om tillstånd. Det kommer successivt fler som har beviljats tillstånd för studier. 148 unga har sitt ärende hos Migrationsdomstolen och väntar på besked. Det är ett högt tryck på socialförvaltningens flyktingmottagning, dit ungdomar som har tillstånd enligt gymnasielagen vänder sig för att få försörjningshjälp. Gymnasielagen ger inte ungdomarna rätt till hjälp med boende, vilket resulterar i många hemlösa och utsatta unga. Att inte ha rätt till hjälp med bostad innebär att vår generella välfärdsmodell omförhandlas, och att alla inte är rättighetsbärare. Trots detta är dessa personer en del av samhället vilket innebär att vi indirekt påverkas av varandras livssituationer.

Skolan och förskolan har idag ett stort ansvar att

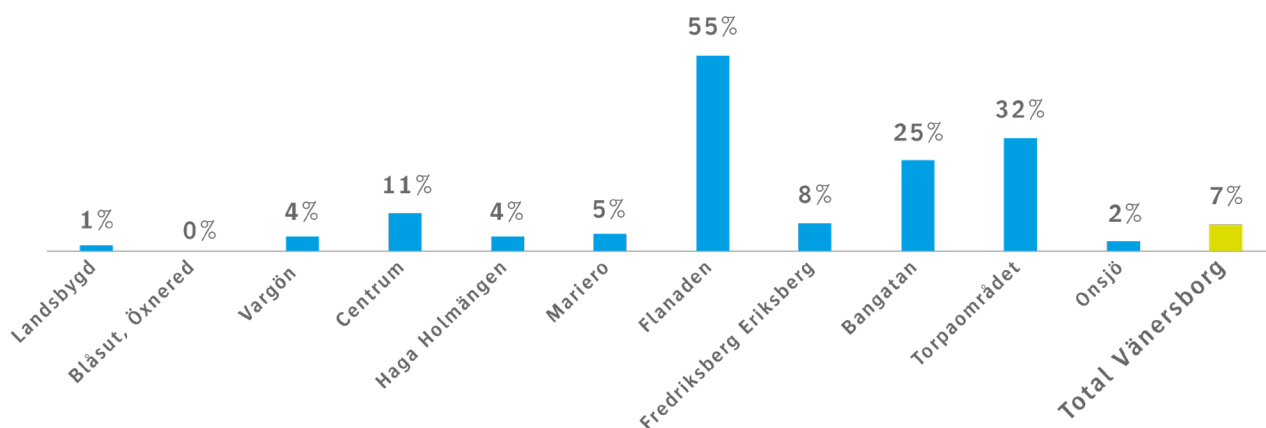
¹²Under oktober 2018 fick 28 våldsutsatta flickor/pojkar 0-20 år stöd/biståndsansatser (3 i snitt/månad 2017).

¹³Under oktober 2018 var 137 barn och unga 0-20 år placerade i familjehem eller HVB-hem (hem för vård och boende) jämfört med 104 st i snitt/månad 2017.

¹⁴Under 2018 (t.o.m. oktober) hade 24 stycken brott anmälts men då har det geografiska området utökats

¹⁵Definition av Barnfattigdom = barn som lever i familjer med antingen enbart låg inkomststandard, med enbart försörjningsstöd eller i familjer med både låg inkomststandard och försörjningsstöd (Källa: Rädda Barnen).

Andel trångbodda i Vänersborg per område



också fungera som en mötesplats där elever med olika bakgrunder och förutsättningar kan mötas. Barn som möts kan lära av varandra genom att de får en bild av det verkliga samhället, tar del av varandras verkligheter och levnadsvillkor, samt känner sig som en del av samhället. Betydelsen av att personer från olika grupper möts och kan påverka gäller även för alla våra invånare. Möjligheten att mötas påverkas av kommunens fysiska planering, såsom strategisk placering av skolor och förskolor, för att styra en kunskapsfrämjande elevsammansättning där barn med olika bakgrund möts i skolan.

Boende för alla

Som tidigare nämnt är bostaden en nyckelfaktor för att människor ska kunna vara inkluderade i vårt samhälle. En av Sveriges största utmaningar är bostadsbristen, som leder till svårighet att ta sig in på bostadsmarknaden, vilket drabbar främst unga, nyanlända och äldre människor med skuldsättning. Ett boende som inte är anpassat till en familjs behov kan orsaka trångboddhet och försämrade livs- och uppväxtvillkor. Unga vuxna tvingas bo kvar hemma hos föräldrarna längre, nyanländas integration i samhället fördröjs och hemlösheten riskerar att öka.

I Vänersborg har efterfrågan historiskt varit högre än bostadsbyggandet och trots nybyggnationer är behovet och efterfrågan fortsatt stor på främst hyresrätter och småhusboende. För att möta efterfrågan på småhus behöver kommunen planlägga och sälja tomter på kommunens markreserv. Dessutom behövs en översyn kring behovet av strategiska markköp för framtida bostadsutveckling, där det

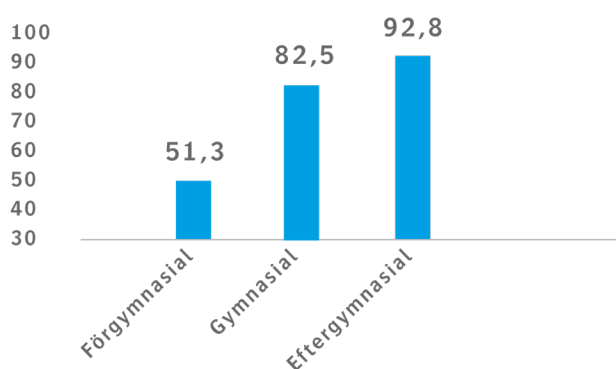
i nuläget saknas strategisk inriktning om hur vi vill bygga om 10 år. Kommunen har ett ansvar för bostadsförsörjning för alla grupper, speciellt där behoven är som störst. Att öka byggnationen av hyresrätter kan stimuleras dels genom ökade krav på det kommunala bostadsbolaget AB Vänersborgsbostäder, dels genom att ställa villkor i samband med försäljning av mark. Att ställa hårdare krav vid markförsäljningen kan innebära minskad efterfrågan från exploatörer, men kan även medföra att kommunen får ett positivt rykte om sig att stimulera exempelvis miljöeffektiva boenden eller bostadsområden med varierat utbud av bostäder.

Möjligheten till bostäder påverkar både var människor väljer att bo och att jobba. Vänersborgs geografiska läge innebär många möjligheter, men även att våra grannkommuner bjuder upp till hård konkurrens om invånare. Möjligheten att ha nära mellan bostad och arbete är attraktivt, såväl för nya och befintliga invånare. Vänersborgs höga andel flyktinginvandring under 2015-2016 skapar demografiska fördelar, där nya invånare kan fylla bristen på arbetskraft. Det är av yttersta vikt att ta tillvara denna möjlighet, där bostad och arbete är de viktigaste faktorerna för att nå egen försörjning. Klarar vi inte det riskerar kommunen att tappa arbetsför befolkning till grannkommuner, och färre personer bor kvar och finansierar välfärd för en större grupp barn och äldre.

Utbildning en framgångsfaktor

En nyckelfaktor för att komma in på arbetsmarknaden är att fullfölja sina gymnasiestudier. I Vänersborg hade endast 67,7 procent av elever i åk 9 uppnått kunskapskraven i alla ämnen¹⁵, vilket är betydligt sämre än genomsnittet i riket. Redan där uppstår en stor risk att hamna i utanförskap och att inte påbörja gymnasiestudier. Andelen elever som har examen eller yrkesbevis efter 4 års gymnasiestudier är strax under 80 procent¹⁶ och av dessa är andelen elever som är behöriga till högskola strax över 60 procent¹⁷. Det innebär att var femte elev har hög risk att hamna i ett socialt utanförskap med svårigheter att få egen försörjning, vilket ökar belastningen på kommunens välfärdstjänster.

Behörighet till gymnasieskolan baserat på föräldrars utbildningsnivå



Möjligheten att klara av att bli behörig till gymnasiet påverkas i hög grad av föräldrarnas utbildningsnivå. Diagrammet intill visar att drygt 50 procent av de elever vars föräldrar har förgymnasial utbildningsnivå är behöriga till gymnasiet. Av dessa klarar två av fem elever att få examen eller yrkesbevis inom 4 år. Detta kan jämföras med elever vars föräldrar fullföljde gymnasieskolan, där knappt 70 procent fick examen eller yrkesbevis inom 4 år.

En utmaning är att öka skolnärvaron och skolresultat. Andelen unga med psykisk ohälsa ökar samtidigt som skolprestationerna har försämrats. Projektet *Fullföljda studier* handlar om hur våra elever ska klara av att gå ut skolan med godkända betyg,

så att riskerna minskar att de hamnar i ett livslångt utanförskap. Föräldrar till barn med funktionshinder kan behöva extra stöd, då dessa föräldrar har många kontakter, möten, sjukvårdsbesök och annat att hantera. Idag saknas en sådan sammanhållande funktion kring barnet.

Det sker pågående satsningar kopplat till social inkludering där skolan behöver stöttning i form av kompetensutveckling för att kunna möta elever som löper större risk att hamna i utanförskap. I och med skiftet i samhället, med allt mer fokus på de individuella rättigheterna, finns det också en utmaning för skolan och förskolan att ge barn och elever förutsättningar att bevaka sina rättigheter. Om ett barn eller elev har en annan skol- eller förskoleerfarenhet, eller kanske ingen erfarenhet alls, kan det vara svårare för dem att kräva sina rättigheter utifrån sina kunskaper. Det ligger alltså en stor utmaning för förskolan och skolan att väga upp för dessa olika förutsättningar för barn och elever att vara rättighetsbärare.

Möjlighet till jobb och sysselsättning

Möjligheten för enskilda att bryta arbetslöshet för att nå egen försörjning är ytterligare en av kommunens utmaningar. Egen försörjning är den kanske enskilt största faktorn till integration vid sidan av en fungerande skolgång. Barn mår bättre i familjer som är självförsörjande än barn i familjer med långvariga försörjningsproblem. Arbete och sysselsättning utifrån egen förmåga (till unga, nyanlända, personer med funktionsvariationer, långtidsarbetslösa och personer som står långt från arbetsmarknaden) är en viktig del i ett inkluderande samhälle. Ett samarbete med kommunens arbetsmarknadsenhet (AME) möjliggör för personer som står utanför arbetsmarknaden att varva teori (utbildning och/eller SFI) med praktik. Vårt behov av mångkulturell och flerspråkig kompetens kommer att efterfrågas i allt högre grad då drygt var sjunde kommuninvånare i Vänersborg är född i ett annat land än Sverige.

Verksamheterna behöver bli bättre på att se hur medarbetares olikheter berikar. Kostenhetens medverkan i vägledningsinsatsen Future Kitchen är ett exempel på hur kommunen kan bidra med

¹⁵Källa: SCB och Skolverket, Elever i åk. 9 som uppnått kunskapskraven i alla ämnen, hemkommun, (2018)

¹⁶Källa: SCB, Gymnasieelever med examen eller studiebevis inom 4 år, hemkommun, 78,1% (2018).

¹⁷Källa: SCB, Gymnasieelever som uppnått grundläggande behörighet till universitet och högskola inom 4 år, hemkommun, 61,7% (2018).



språkträning, utbildning och skapa en meningsfull vardag för nyanlända i Sverige samtidigt som de ger kommunen chans att locka arbetskraft till ett yrke som allt färre söker sig till.

En meningsfull fritid

I kommunens arbete med social integration möter verksamheterna många utmaningar. Ett sätt att försöka överbrygga ojämlika livsvillkor är att fortsätta erbjuda aktiviteter som är gratis, öppna och tillgängliga för alla, allt ifrån fritidsaktiviteter till strandpromenader och muséer. Det finns idag en stor del barn och unga vars fritidsintressen begränsas på grund av ekonomiska skäl. Även föreningslivet upplever att det finns en svårighet när det gäller medlemsavgifter och material.

Biblioteket har en viktig roll som demokratisk mötesplats för människor med olika bakgrund och förutsättningar. Vänersborgs bibliotek har beviljats 600 000 kronor för utveckling av den uppsökande verksamheten. Dessa medel möjliggör uppsökande besök på samlingsplatser som exempelvis öppna förskolor, äldreboenden, vårdcentraler, barnavårdcentraler och fritidsgårdar. Genom att gå utanför bibliotekets väggar och möta människor hoppas verksamheten bidra till minskad segregation, att nå nya användare samt undersöka behov och önskemål kring framtida verksamhet.

I Vänersborg har trycket på de kommunala fritidsgårdarna de senaste åren ökat och behovet har till

viss del kunnat mötas med hjälp av externa medel, till exempel från Socialstyrelsen och Rådet för social hälsa och hållbarhet. Öppen fritidsverksamhet når i dagsläget en begränsad grupp unga, framförallt yngre killar, och lockar unga med låga ekonomiska resurser i högre grad än de med större resurser. Tillgång och närhet till öppen fritidsverksamhet kan ha stor betydelse för barn och unga i ekonomiskt utsatta familjer. Kommunen har svårare för att nå unga som på olika sätt bryter mot normer och som är rädda för att bli dåligt bemötta. Att arbeta med riktade verksamheter är en framgångsfaktor för att främja tjejers deltagande, vilket borde kunna överföras för att nå andra målgrupper.

Det är problematiskt att bedriva öppen fritidsverksamhet som till stor del är beroende av externa intäkter då dessa medel ofta är kortsiktiga (ett år i taget). Det försvårar att rekrytera personal när tillsvidareanställningar inte kan erbjudas. Det kan också ha en negativ effekt på förtroendet för verksamheten från den målgrupp som verksamheten ska vara till för.

I årets omvärldsanalys ingår en fördjupande del kring digitaliseringens möjligheter och utmaningar. I varje fokusområde finns ett stycke som kopplar ihop området med digitalisering. Social inkludering innebär att försöka förebygga eller minimera riskerna för att hamna utanför. I takt med att allt mer service sker digitalt handlar detta fokusområde om de som inte använder internet.

Fördjupning digitalisering: Digitalt utanförskap

I Sverige ökar användandet av internet, både i antalet personer och hur mycket dessa använder internet. De som av olika skäl inte använder internet upplever att de är mindre delaktiga i det digitala samhället, vilket skapar ett digitalt utanförskap. Trots detta finns det 1,1 miljon svenskar som inte använder internet dagligen, och cirka en halv miljon svenskar använder inte internet alls. Äldre (över 76 år) är den största gruppen som inte använder internet i samma utsträckning som andra personer. De som använder internet sällan eller inte alls bor oftare i landsbygd, har lägre utbildning, lägre inkomst och är oftare kvinnor.

Den digitala utvecklingen innebär att våra invånare ställer krav på att välfärd och service ska hålla fortsatt hög kvalitet och utvecklas i takt med teknikutvecklingen i samhället. Redan nu är det en utmaning hur kommuner ska kunna kombinera digital utveckling i kombination med att nå målgruppen som inte använder internet. Mycket av kommunernas offentliga information och service finns på hemsidor och i e-tjänster, där personer utan internet eller mobilt BankID¹⁸ inte kan ta del av våra tjänster¹⁹.



¹⁸ 77 procent av befolkningen över 76 år använder inte mobilt BankID. Detta krävs för att kunna logga in på bl.a. internetbanken, elektronisk skattedeklaration samt Vårdguiden 1177 (Källa: Svenskarna och internet 2018)

¹⁹ 21 procent i gruppen 66–75 år använder aldrig internet för att ta del av offentlig information (Källa: Svenskarna och internet 2018)



Ledning och styrning

Vänersborgs främsta utmaningar inom ledning och styrning:

- Framtidens styrning och ledning kräver tydligare strategiska prioriteringar och helhets tänk, och mindre detaljstyrning
- Ett upprätthållande av befintlig servicenivå i välfärden, och möjligheten att utveckla uppdraget, kommer att kräva nya samarbets- och finansieringsalternativ

Den offentliga förvaltningens uppgift är att förverkliga politik på ett effektivt, etiskt och lagligt sätt. Att bedriva ledning och styrning inom offentlig sektor innebär en komplex kombination av samhällspolitiskt viktiga mål, krav på rättssäkerhet och öppenhet, och där brukarna i realiteten är arbetsgivare – inte kunder.

Omvärldsanalysens fokusområde Ledning och styrning ger en överblick i nya regler och trender att förhålla oss till, samt framtida förväntningar som våra brukare (i slutändan de som är våra arbetsgivare) har på oss som välfärdsleverantör.

Tillitsstyrning

Intresset för tillitsstyrning hänger samman med verksamheters ökande krav på dokumentation, minskad flexibilitet i verksamheten och fokus på rutin- och lagföljksamhet. Tillitsdelegationen startade 2016 för att analysera och föreslå hur styrningen av offentlig sektor bättre kan ta tillvara medarbetares kompetens och erfarenhet. Tillitsstyrning ska minska granskningsbördan och skapa mer flexibla organisationer som baseras på medarbetarnas kunskap och handlingsutrymme. Det kräver därför en stor tillit till professionen och en tydlig styrning av organisationen.

Att styra med tillit handlar om att vända på styrningen genom att lägga fokus på resultatet av styrningen. Dagens granskningsfokus utgår från processer som antas ge vissa resultat, vilket kräver rutinföljksamhet. Resultat i offentliga sektor påverkas ofta av många kringfaktorer. Tillitsstyrningen utgår från att de som arbetar närmast brukarna är de som vet bäst vilka faktorer som påverkar och hur dessa ska hanteras. Tillitsdelegationen menar att det inte går att enbart styra med tillit utan det måste finnas en balans mellan regel- och tillitsstyrning. Vissa organisationer har även bättre förutsättningar för ha en fungerande tillitsstyrning än andra vilket måste tas i beaktande. Att tillämpa

tillitsstyrning kan fungera bra när medarbetare är inlärda men kan skapa utmaningar när personalstyrkan är ny och behöver mer stöttning.

Att tillämpa tillitsstyrning innebär också att delegera ansvar, och ge medarbetarna möjlighet att påverka och förändra, inte att förvalta. Förutsättningar för en fungerande tillitsstyrning är ett kommunövergripande systematiskt kvalitetsarbete som ligger till grund för styrning och prioriteringar. Inom förskole- och skolområdet pågår en förändring, där pedagogens individuella roll och ansvar flyttas till att organiseras utifrån ett ökat fokus på samarbete. Trenden bygger på ett helhetstänk kring ansvaret för barn och elever, där såväl politiker, tjänstepersoner och övrig skolpersonal har ett ansvar. Organisationen behöver förändras från fokus på enskilda arbetsuppgifter till att arbeta som en helhet med samma mål, med delat ansvar för slutresultatet.

Utmaningarna kopplat till denna organiseringsförändring är att skapa en organisation som stöttar personalens förändringsbehov, och att ge dem de nycklar som behövs för att lösa uppdraget utifrån styrningens målsättning. Vid förändringar av kommunens organisering och våra arbetssätt krävs att vi som organisation behöver bli tydligare i styrningen, att prioritera och att inse att det tar tid att bygga upp en tillit, både inom och mellan verksamheter.

Agil ledning

Agil (smidig) ledning är ett koncept som omnämns oftare. Att jobba agilt utgår från att förmågan till anpassningsbarhet är viktigare än omfattande planering. I organisationer som arbetar agilt är makten över att fatta beslut överlämnat från ledningsgruppen till de medarbetare som arbetar närmast kunderna. Ett agilt arbetssätt ska resultera i mer engagemang från kunden där individen är i centrum, situationsanpassning, jämnare arbetsbelast-



ning och effektivare projekt. Det agila ledarskapet ställer krav på mer omvärldsförståelse, intressentförståelse, kreativ problemlösning samt ett mer personligt ledarskap, där expertkunskapen inte är viktigast i ledarrollen, utan att chefen fungerar som en katalysator för verksamheten.

Kommunal avtalssamverkan

Kommunallagen ändrades under 2018 och möjliggör numera förenklad avtalssamverkan mellan kommuner, landsting och regioner i kommunallagen. Förändringen innebär att det ska bli enklare och säkrare att samarbeta över kommungränserna. Införandet av förenklad avtalssamverkan väntas framför allt vara av stor vikt för mindre kommuner, som behöver stärka sin kapacitet, så att de kan säkerställa välfärdsuppdraget till sina invånare. Särskild betydelse förutses inom vissa områden där det inte är kostnadseffektivt, eller ens möjligt, att ha egna personella resurser.

Lagändringen innebär förenklad mellankommunal samverkan över en kommungräns när det gäller myndighetsutövning. Det måste handla om faktisk samverkan och möjliggör inte renodlade tjänsteköp från annan part. Förenklad samverkan blir möjlig mellan kommuner respektive mellan landsting/regioner, alltså parter som har samma välfärdsuppdrag. Förenklad avtalssamverkan påverkar inte upphandlingsreglerna. Myndighetsområden som miljö och hälsa samt bygglov är utpekade områden där utökad kommunal samverkan förväntas.

Lokal och internationell samverkan

Framtida utmaningar för offentlig sektor påverkas av allt fler tar del av välfärden samtidigt som vi har personer i arbetsför ålder som står långt ifrån arbetsmarknaden. Genom att involvera fler samhällsbyggaraktörer kan kommunen använda olika arbetssätt för att möjliggöra och bibehålla en hög välfärd som möter invånarnas förväntningar. En alternativ finansiering av utvecklingsprojekt är internationella samarbeten, bland annat inom EU-projekt. Den största delen av EU:s budget består av fonder och program som offentlig verksamhet kan söka pengar från för projekt inom till exempel forskning, miljö och utbildning.

Att samverka med civilsamhället (såsom föreningar, sociala företag, kooperativ) handlar om att stödja, stärka och tillvarata civilsamhällets aktörer och verksamheter. Civilsamhället ses som en utvecklingskraft, demokratiaktör och samverkanspartner, som kan bidra till att lösa dagens och framtida samhällsutmaningar. Att som kommun etablera en stabil samverkan ger goda möjligheter att bygga och stärka tilliten, förtroendet och relationer med invånare och övriga samhället. Arena fritid och Torpagården har, i samverkan med SISU/Västra Götalands idrottsförbund samt föreningslivet, arbetat tillsammans för att göra Sportcentrum säkrare och tryggare. Läs mer om arbetet i kapitlet *Social inkludering*.

Offentlig privat samverkan (OPS) är en upphandlingsform som kan användas för infrastruktur-

investeringar eller större bygg- och anläggningsprojekt. Den engelska termen är Public Private Partnership (PPP). Samverkan sker genom avtal mellan den offentliga sektorn (beställare) med an utförandet, drift och investeringen görs av det privata näringslivet. Kritik mot OPS gäller finansieringen då den offentliga aktören måste avsätta budget för många år, vilket kan tränga undan andra utgifter. Ytterligare en kritik gäller att överlåta lån av finansiering till privata aktörer, i synnerhet i Sverige, då offentlig sektor ofta kan låna till bättre villkor på egen hand.

Fördjupning Digitalisering: Digitalt ledarskap

Regeringen har en antagen vision om ett *hållbart digitaliserat Sverige* som innebär att en relevant, målmedveten och rättssäker effektivisering och kvalitetsutveckling ske genom digitalisering. För att skapa en säker digitalisering som människor känner tillit till behövs politiskt ledarskap. Politiskt ledarskap behövs också för att samordna offentlig sektors utvecklingsarbete. Exempelvis kan politiska strategier och målsättningar kring digitalisering inom olika områden skapa en tydlighet för organisationen. Styrdokument behövs både för områden som ännu inte är digitaliserade samt de där digitaliseringen startat.

För att nå visionen om hållbart digitaliserat Sverige finns fem delmål, där målet om digital ledning pekar på vikten av att verksamheter effektiviseras, utvecklas och får högre kvalitet genom styrning, mätning och uppföljning. Det är viktigt att arbetet inriktas på hur digitaliseringens möjligheter kan tillvaratas och risker minimeras, inte bara hur digitalisering i sig kan främjas.

Området *Förstärkt lokalt och regionalt engagemang* visar på att det politiska ledarskapet har stor betydelse för ett framgångsrikt lokalt och regionalt digitaliseringsarbete. Området är kopplat till de regionala digitaliseringsarbetet och betonar vikten av att dra nytta av redan befintliga samverkanslösningar som finns i kommunsektorn och landsting. Genom att återanvända lösningar som har visat sig fungera ökar möjligheterna att införa kostnadseffektiva digitala lösningar i verksamheten.





Personal och arbetsgivarrollen

Vänersborgs främsta utmaningar inom personal och arbetsgivarrollen :

- Tillämpa tidiga eller förebyggande åtgärder för att sänka kostnader för sjukskrivning och vikarier
- Framtidens arbetskraft kommer ha större krav på meningsfulla uppdrag, frihet och flexibilitet för att stanna kvar
- Den nya digitala miljön ställer krav på ny kompetens hos chefer och medarbetare

Kompetensförsörjning - nya utmaningar

Kompetensförsörjning innebär att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla rätt kompetens i organisationen, vilket är avgörande för att vi som kommun ska kunna skapa samhällsnytta. För att lyckas med kompetensförsörjningen behöver vi möta ett antal utmaningar. Som tidigare nämnt kommer grupperna äldre och yngre i vårt samhälle att öka drastiskt under de närmaste tio åren, vilket efterfrågar mer personal inom de stora yrkeskårenas skola och omsorgen. Andelen personer i arbetsför ålder ökar däremot i betydligt lägre takt. Konkurrensen om rätt kompetens kommer därför att hårdna ytterligare mellan arbetsgivarna, oavsett konjunkturläge.

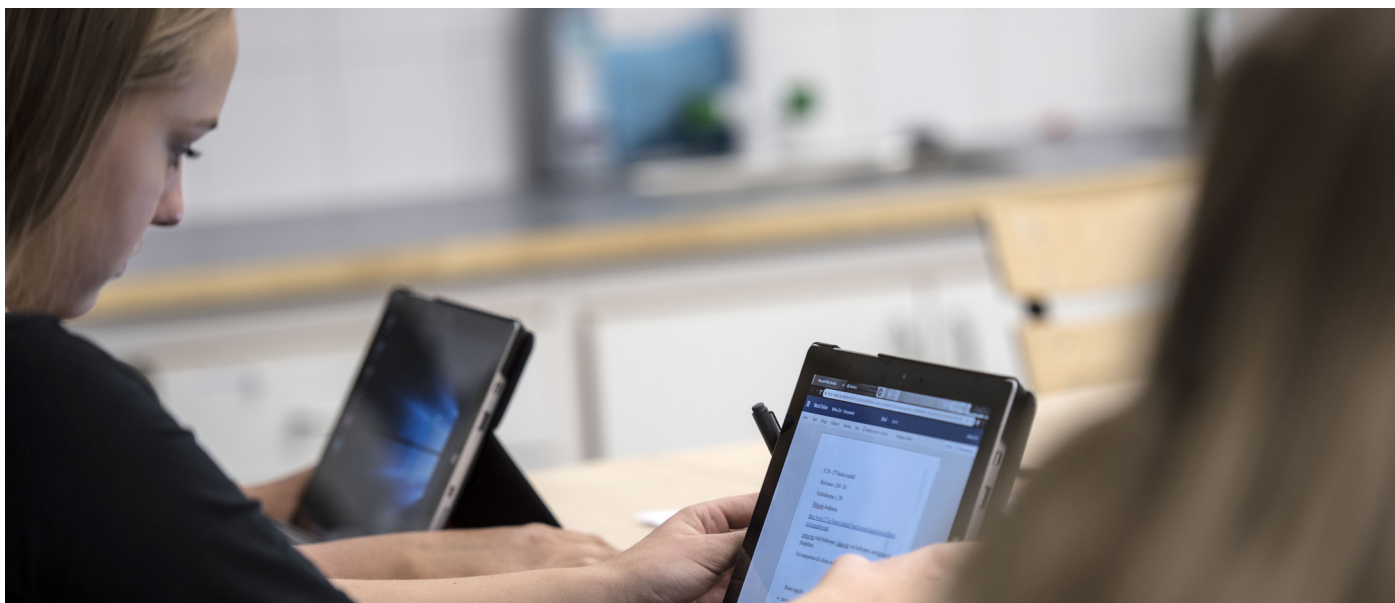
Lite förenklat kan bristen på arbetskraft med rätt kompetens delas upp i tre delar: en äldre yrkeskår med många pensionsavgångar, alltför få utbildar sig inom de aktuella bristyrkena, samt det faktum att många kvalificerade medarbetare väljer bort en fortsatt karriär inom det yrke där de har sin utbildning.

Framtidens arbetskraft

År 2025 utgörs ungefär tre fjärdedelar av världens arbetskraft av den så kallade millenniegenerationen som består av 80- och 90-talisterna. De kommer under sina yrkesliv att byta såväl arbetsgivare som bransch. De är livskarriärister som låter intresset styra i valet av arbete och söker samtidigt balans mellan arbete och fritid. De vill utvecklas på arbetet och förväntar sig bekräftande, konstruktiv och snabb feedback. Ett gott arbetsklimat värderas högt tillsammans med ett tydligt, närvarande och rättvist ledarskap. 80- och 90-talisterna räknar med att arbetsgivarna är öppna för nya idéer och metoder, följer med i utvecklingen samt erbjuder flexibilitet, exempelvis avseende arbetstid.

Trots en förväntan om hög framtida personalomsättning är det viktigt att se till hur rekryterad personal kan behållas. En del i detta är att kommunen vågar sticka ut som en attraktiv arbetsgivare. Många kommuner konkurrerar redan med liknande förmåner såsom friskvårdsbidrag, sjukförsäkring





och distansarbete. Dessa krav kommer troligen att anses som hygienfaktorer, det vill säga förmåner som arbetssökande ser som självklarheter för att arbeta hos oss. Vänersborgs kommun behöver dels erbjuda alla tillgängliga förmåner, och dels fortsätta att arbeta med utmaningen att konkurrera genom meningsfulla uppdrag, frihet och flexibilitet. Här kan ett delegerat ansvar till chef om personalförmåner vara ett alternativ. Samtidigt som arbetstagarna förväntar sig rättvisa förmåner för alla.

Kommunens arbetskraftsbehov

I Sverige idag har närmare hälften av våra yrken formella kvalifikationskrav som motsvarar en treårig gymnasieutbildning. Vänersborg har, liksom riket, ett underskott av arbetssökande som kvalificerar sig till dessa yrken, vilket innebär att den kompetens vi kräver inte finns hos dem som aktivt söker arbete. Detta gör att det blir allt viktigare att se till potential och framtida arbetsprestation i stället för tidigare erfarenheter. Svårrekryterade arbetsgrupper behöver bemötas på annat sätt där vi som arbetsgivare behöver bli mer öppna för potentialen hos individen som rekryteras och satsa på internutbildning eller erbjuda anställning som säkerhet vid utbildning. Vi behöver välkomna det livslånga lärandet som en naturlig del av arbetslivet. Kommunen behöver utöka nuvarande samverkan med utbildningsväsendet (såsom Kunskapsförbundet, högskola eller yrkesutbildningar) för att inkludera hela organisationens kompetensbehov.

Bristen på kvalificerad personal är påtaglig inom hela kommunorganisationen, där de största yrkesgrupperna utgörs av sjuksköterskor, socialsekreterare och legitimerade lärare och förskollärare. Även

utbildade fritidsledare, och framförallt kvinnor, är svårrekryterade. Detta är en faktor som också kan påverka deltagandet i fritidsverksamheten negativt. Med kvinnor i personalgruppen är det lättare att locka tjejer till verksamheten, en grupp som generellt sett annars är svårare att nå. Att känna sig representerad är också viktigt för andra invånargrupper. Vårt behov av mångkulturell och flerspråkig kompetens kommer att efterfrågas i allt högre grad, då lite drygt var sjunde kommuninvånare i Vänersborg är född i ett annat land än Sverige.

Inom förvaltningarna testas olika metoder för att hitta och behålla kompetent arbetskraft. Personal ges möjlighet att kombinera studier och arbetsintegrerat lärande, personliga rekryteringsannonser som lyfter det unika för varje verksamhet, kompetensutveckling av befintlig personal, eller att tillåta olika avtal utifrån arbetsgruppernas behov och förutsättningar. Den övergripande bilden är att bristen på arbetskraft ställer stora krav på organisationen att ständigt hitta nya löningar för att framstå som attraktiv, vilket flyttar fokus och resurser från verksamheternas produktion till organisering av verksamheterna (såsom personal och lokaler).



Hög sjukfrånvaro

Vänersborgs kommun har jämfört med riket och regionen en hög sjukfrånvaro; under 2017 kostade sjukfrånvaron kommunen ca 32,5 Mkr. Omvandlat till årsarbeten motsvarar detta nästan 72 medarbetare i heltidsarbete. Genom kommunens arbete med att sänka sjukfrånvaron, exempelvis med fokus på det systematiska arbetsmiljöarbetet är förhoppningen att fler av våra medarbetare ska vara friska, så deras kompetens kommer kommunen till godo.

Inom de stora yrkesgrupperna upplevs flera arbetsmiljöproblem, vilket innebär att legitimerad personal väljer att byta yrke. Vissa tunga fysiska belastningar kan underlättas av ny digital teknik, men arbetsmiljöbrister som uppstår i de mellanmännsliga kontakterna kommer kvarstå, såsom ljudvolym i förskolan och skolan. Åtgärder för att minska antalet anställda per chef har ännu inte gett något utfall i personalomsättningen. Organisationen kommer ha fortsatta utmaningar att hantera dessa frågor.

Renodla tjänster

Inom det offentliga används styrmodeller som kräver mer dokumentation än tidigare. Resultatet blir att arbetstiden äts upp av allt fler administrativa arbetsuppgifter och de mellanmännsliga mötena med dem vi är till för minskar. Våra chefer och medarbetare ska i största möjliga mån kunna ägna

arbetstiden åt sitt kärnuppdrag, utifrån sin kompetens. Ett sätt för att göra tjänsters innehåll mer attraktiva är att renodla tjänstens innehåll. Detta kan ske genom ny arbetsfördelning mellan yrkesgrupper samt automatisering och digitalisering. Om vi väljer att arbeta på i samma spår som tidigare behöver vi ungefär en halv miljon fler medarbetare i välfärden för att täcka behovet. SKL menar att rekryteringsbehovet kan minska med 180 000 personer i välfärdssektorn genom att tillämpa tre strategier: fler arbetar mer, förläng arbetslivet och nyttja tekniken.

Att nyttja teknikutvecklingen

För Vänersborgs kommun innebär förändringarna i samhället och på arbetsmarknaden också att vi behöver använda den kompetens vi har på rätt sätt och samtidigt bli mer omställningsbara. Genom att nyttja teknikens och digitaliseringens möjligheter skulle vi kunna frigöra tid och resurser för många medarbetare. Genom att erbjuda fler e-tjänster inom olika verksamheter kan delar av de administrativa uppgifterna ersättas och fokus kan läggas på andra arbetsuppgifter. Det medför även att mer tid kan ges till mötet med människan och till att utföra samhällsuppdraget med kvalitet. Tillsammans med att nyttja teknikens möjligheter kan vi också lyfta av arbetsuppgifter och skapa nya yrkeskategorier som kräver en annan typ av kompetens. Därmed kan vi använda en större del av de personer som idag aktivt söker arbete.

Som arbetsgivare behöver vi bredda rekryteringen och som samhällsaktör behöver vi bidra till social inkludering; alla har en plats i vårt samhälle och här finns en möjlighet att öppna dörren in till arbetslivet för dem som idag bedöms stå längre ifrån arbetsmarknaden.

Alla dessa utmaningar ställer nya krav på ledarskapet och organisationen. Vi behöver utmana våra egna och andras föreställningar om arbete, yrken och framtid utifrån olika perspektiv, bland annat digitalisering, rekryteringsprocesser, vara normkritiska och se över våra styrmodeller. Tillsammans behöver vi vara modiga och våga prova nya vägar och arbetssätt.

Fördjupning Digitalisering: Personalens digitala kompetens

Digitaliseringen skapar nya arbetsuppgifter och behov av nya kompetenser, inte minst ökad teknisk kompetens. Nya krav kommer därför att ställas på kompetensutveckling av dagens medarbetare och chefer för att kunna tillämpa nya digitala arbetssätt. I och med grundskolans nya läroplan, där digitalisering ingår, har behovet ökat av kompetensutveckling och tekniskt utrustning. Förskolans nya läroplan, som träder i kraft 1 juli 2019, har högre krav på undervisningen kopplat till digitala verktyg och tjänster. Det troliga är att den administrativa bördan kan öka i ett initialt skede samt att det tar tid att implementera nya arbetssätt och system. På längre sikt kan lärare få mer tid till det pedagogiska arbetet istället för administration.

Den digitala utvecklingen innebär också att hantera invånarnas krav på service, både att ställa om till digitala lösningar och att behålla analog service. Personalen på biblioteken upplever dels att deras egen digitala kompetens behöver öka men också att det finns ett stort behov av någon form av medborgarkontor där personalen har en mer blandad kompetens för att kunna möta och stödja invånarnas frågor och behov.

Som inledningsvis lyftes så innebär digitaliseringen en samhällsförändring likt industrialiseringen. I ledningens ansvar ligger att se till att chefer och medarbetare får den kompetens de behöver för att klara sina uppgifter i den nya digitala miljön. Teknik kan underlätta för personalen och vara en del i att utveckla yrken och göra kommunen som arbetsgivare mer attraktiv.



Referenser

Megatrender

Naturskyddsföreningen, Förödande skillnader mellan 1,5 och 2 grader, <https://www.naturskyddsforeningen.se/klimat/klimatrapport-ipcc> (Hämtad 2018-11-19)

Sveriges Kommuner och Landsting, Vägval för framtiden 3 – UTMANINGAR FÖR DET KOMMUNALA UPPDRAGET MOT ÅR 2030 (2018)

Veckans affärer, 6 saker om FN:s nya klimatrappport – som visar att vi har mindre än ett decennium på oss att få ordning på klimathotet, <https://www.va.se/nyheter/2018/10/08/6-saker-om-fns-nya-klimatrappport-du-maste-veta--som-visar-att-vi-har-mindre-an-ett-decennium-pa-oss-att-fa-ordning-pa-klimathotet/> (Hämtad 2018-11-19)

Digitalisering

Region Halland, Digitaliserad.nu, <http://www.digitaliserad.nu/digitalisering.html> (Hämtad 2018-11-19)

Smartare välfärd, <http://www.smartarevalfard.se/faktaochanalys/invanarnasdigitalaforvantningarpa-kommunerochlandsting.1863.html> (Hämtad 2019-11-19)

Regeringskansliet, Regeringen 2014-2018 <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/digitaliseringspolitik/digital-forvaltning/> (hämtad 2018-11-19)

Digitaliseringen.se, Public Partner, <http://digitaliseringen.se/kommunledningen-och-den-smarta-kommunen/> (Hämtad 2019-11-19)

VästKom "Kommunala optioner inom FVM", <http://www.vastkom.se/download/18.743563eb165932871f54916f1536132734144/Kommunala%20optioner%20inom%20FVM.pdf>

Boverket, Digitalisering av samhällsbyggnadsprocessen, <https://www.boverket.se/sv/samhallsplanering/uppdrag/digitalisering-av-samhallsbyggnadsprocessen/> (hämtad 2018-11-20)

SEB, Starkt stöd för digitalisering av välfärdstjänster, <https://sebgroun.com/sv/press/pressmeddelanden/20172/seb-ny-undersokning-visar-starkt-stod-for-digitalisering-av-valfardstjanster> (hämtad 2018-11-21)

PTS, Bradbandskartan (2017), <http://bredbandskartan.se/> (Hämtad 2018-11-19)

Smartare välfärd, <http://www.smartarevalfard.se/faktaochanalys/hurdigitalarsvenskoffentligsektor.1865.html> (Hämtad 2018-11-19)

Lokala förutsättningar

SCB Befolkningsprognos 2018-2027, (Hämtad kvartal 3 2018)

Sveriges Kommuner och Landsting, Ekonomirapporten, december 2018

Social inkludering

Vänersborg kommunfullmäktige 2017-09-20, § 120

Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor. Rapport: 2016-10-31, "Kartläggning av öppen fritidsverksamhet – En nationell bild och faktorer som påverkar deltagande".

Rädda Barnen, Barnfattigdom i Sverige rapport 2018 (2018)

Skollagen (2017:725) Likvärdig utbildning

Bunar (2015) Nyanländas lärande

Folkhälsomyndigheten

KUFRN Dnr: 2018/52

Internetstiftelsen, Svenskarna och internet (2018)

Diagram "Trångboddhet i Vänersborg", Källa: data från sysselsättningsdatabasen, 2017

Diagram "Behörighet till gymnasieskolan", Källa: SIRI – Skolverket, 2018

Styrning och ledning

Lindgren, L. (2017). Utvärderingsmonstret vid vägs ände i Leda med tillit Peter Örn (red) Författarnas och Idealistas Förlag, Göteborg 2017.

Tillitsdelegationen, (2018). Vad är tillitsbaserad styrning och ledning? Styra och leda med tillit, (2018: 38).

Westerlund, L., 5 steg till ett agilt företag, Kvalitetsmagasinet, 2018-07-11, <https://kvalitetsmagasinet.se/5-steg-till-ett-agilt-foretag/> (Hämtad 2018-11-08)

Lagrosen, Y., Öka arten med agilt ledarskap, Kvalitetsmagasinet, 2017-11-01, <https://kvalitetsmagasinet.se/oka-farten-med-agilt-ledarskap/> (Hämtad 2018-11-08)

Nyström, A., Agila ledare får alla att samarbeta, Kvalitetsmagasinet, 2016-02-22, <https://kvalitetsmagasinet.se/agila-ledare-far-alla-att-samarbeta/> (Hämtad 2018-11-08)

Sveriges Kommuner och Landsting, Förenklad avtalssamverkan, <https://skl.se/demokratiledningstyrning/driftformervalfrihet/forenkladavtalssamverkan.17186.html> (Hämtad 2018-11-08)

Sveriges Kommuner och Landsting, EU påverkar lokalpolitiken, <https://skl.se/demokratiledningstyrning/euinternationellt/eukommunerochlandsting/eupaverkarlokalt.1753.html> (Hämtad 2018-11-26)

Sveriges Kommuner och Landsting, Samverkan med civilsamhället, <https://skl.se/demokratiledningstyrning/medborgardialogdelaktighet/samverkancivilsamhallet.373.html> (Hämtad 2018-11-26)

Mellgren, F., Ennart, H. Finansministern: Exemplet Nya Karolinska avskräckande, Svenska Dagbladet, 2018-01-05, <https://www.svd.se/finansministern-exemplet-nya-karolinska-avskrackande> (Hämtad 2018-11-21)

Regeringskansliet, "För ett hållbart digitaliserat Sverige – en digitaliseringsstrategi" N2017/03643/D https://www.regeringen.se/49adea/contentassets/5429e024be6847fc907b786ab954228f/digitaliseringsstrategin_slutlig_170518-2.pdf

Personal och arbetsgivarrollen

Sveriges Kommuner och Landsting, Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden. Rekryteringsrapport 2018, (2018)

Sveriges Kommuner och Landsting, Utbilda för framtidens välfärd, (2017)

Västsvenska Handelskammaren. Livskarriärister – om millenniegenerationen på arbetsplatsen, (2017)

Adrian Furnham. The psychology of behaviour at work. Andra uppl. New York, (2011)

Arbetsförmedlingen och Tillväxtanalys. Framskrivning och analys av kompetensförsörjningsbehov till 2040, (2016)

SOU 2018:47. Med tillit växer handlingsutrymmet – tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn. Huvudbetänkande av Tillitsdelegationen

Dagens Samhälle 2018, nr 39

Appendix 1

Befolkningsprognos utifrån ålderskategori och årlig procentuell förändring

Befolkningsprognos utifrån ålderskategori och årlig procentuell förändring



Ålder	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	% Förändring
0-4	2 293	2 349	2 341	2 391	2 458	2 475	2 488	2 498	2 501	2 501	2 500	109
5-9	2 451	2 499	2 542	2 575	2 602	2 662	2 693	2 699	2 717	2 753	2 765	113
10-14	2 371	2 437	2 509	2 617	2 688	2 705	2 737	2 785	2 798	2 805	2 859	121
15-19	2 290	2 335	2 336	2 421	2 498	2 567	2 611	2 674	2 750	2 798	2 813	123
20-24	2 121	2 048	1 997	2 021	2 085	2 090	2 096	2 092	2 115	2 142	2 178	103
25-29	2 490	2 492	2 380	2 354	2 328	2 257	2 204	2 175	2 147	2 151	2 155	87
30-34	2 168	2 318	2 443	2 579	2 652	2 706	2 694	2 643	2 588	2 542	2 498	115
35-39	2 067	2 127	2 178	2 253	2 355	2 426	2 524	2 631	2 712	2 746	2 791	135
40-44	2 220	2 203	2 176	2 213	2 258	2 260	2 299	2 352	2 396	2 465	2 524	114
45-49	2 492	2 461	2 434	2 397	2 374	2 340	2 319	2 301	2 319	2 344	2 346	94
50-54	2 832	2 792	2 720	2 669	2 577	2 504	2 472	2 455	2 411	2 382	2 353	83
55-59	2 343	2 426	2 474	2 542	2 697	2 788	2 751	2 693	2 639	2 549	2 484	106
60-64	2 341	2 312	2 329	2 361	2 344	2 297	2 369	2 415	2 470	2 602	2 685	115
65-69	2 317	2 293	2 263	2 246	2 237	2 296	2 269	2 288	2 311	2 292	2 252	97
70-74	2 321	2 340	2 318	2 274	2 232	2 187	2 167	2 147	2 129	2 117	2 172	94
75-79	1 717	1 818	1 863	1 948	2 022	2 056	2 074	2 061	2 025	1 990	1 954	114
80-84	1 214	1 195	1 248	1 292	1 315	1 361	1 443	1 486	1 559	1 617	1 648	136
85-89	706	715	735	757	760	782	772	812	844	861	898	127
90-94	317	321	308	294	302	306	315	325	334	337	350	110
95-99	75	74	71	74	70	73	74	70	67	71	73	97
100-w	5	6	8	8	8	8	8	7	8	7	8	160
Summa	39 151	39 564	39 673	40 284	40 861	41 146	41 378	41 609	41 841	42 072	42 304	108