

# Genomgång per kommunövergripande mål 2021

Underlag till budgetdag 200127

Denna rapport innehåller en sammanfattning av slutsatser i PWC-rapporten "Översyn av ekonomiska ramar", en nulägesanalys av kvalitetsnyckeltal i budget 2020 och en sammanfattning av den omvärldsanalys som genomfördes under september-december.



# 1

## I Östersunds kommun har vi en tillväxt som är jämställd och ekonomiskt hållbar, där alla känner sig delaktiga

*Det kommunövergripande målet fokuserar på processer för ledning, styrning, organisering, demokrati och insyn.*

### **PWC – Översyn av ekonomiska ramar**

Östersunds kommun har en högre skattesats än genomsnittet (22,02% jämfört med 20,74 % i genomsnitt) och skillnaden mot riket uppgår till 159 mnkr. Efter justering av strukturella förutsättningar är nettokostnaderna 204 mnkr högre än riket. Av dessa återfinns 72 mnkr hos kärnverksamheterna. En rekommendation är att Östersunds kommun vid framtida effektiviseringar beaktar nettokostnadsavvikelser. Sammantaget har Östersunds kommun ett svagare resultat än riket med motsvarande 38,3 mnkr och ett svagare finansiellt netto vilket förklaras av ett svagt räntenetto. (s22-23, s145)

Östersunds kommun tillämpar rambudgetering där nämnderna tilldelas kommunbidrag utifrån föregående års ram och kompenseras för demografi samt pris- och löneökningar vilket är en princip som möjliggör god ekonomisk styrning. Det saknas idag kunskap hos aktuella driftsnämnder på vad som ingår i volymkompensationen och det bör tydliggöras. En avräkningsprincip mot faktiskt utfall bör också införas. Systemet med volymkompensation bör gälla generellt för samtliga nämnder annars riskerar nämndernas ramar att succesivt påverkas i en riktning som inte är politiskt uttalad. Möjligheten att äska tilläggsmedel under året ifrågasätts då det har en demoraliserande effekt på respekten för av kommunfullmäktige beslutade ramar. (s154)

Det finns brister på uppföljningen av politiska prioriteringar där resurstilldelningar under tidigare år har hamnat i ordinarie ram. Idag ligger ansvaret att följa upp de politiska prioriteringarna till stor del hos respektive nämnd och kommunstyrelsen uppmanas ta ett större ansvar för en strukturerad uppföljning utifrån uppsiktsplikten. Det bör tas fram en modell för uppföljning av politiska prioriteringar där det går att följa upp önskvärd effekt. (s154)

Kommunstyrelsen har bedrivit sin verksamhet med relativt stora överskott under senare år vilket till viss del förklaras av centralt placerade buffertar och statsbidrag. PWC ser en risk att disponera statsbidrag centralt om de avser kärnverksamhet då det kan ha en demoraliserande effekt bland driftsnämnderna. (s154)

### **Nuläge – Kvalitetsnyckeltal i budget 2020**

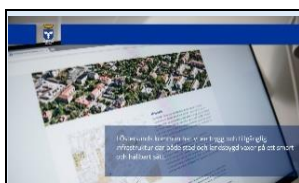
Inom målområdet finns endast ett fåtal kvalitetsnyckeltal och värden ligger i jämförelse med riket och kommungruppen på en förhållandevis god nivå.

### **Omvärldsanalys - Sammanfattning**

- Det pågår en utredning om att centralisera nämndadministrationen i kommunen som kommer att ge underlag till framtida möjligheter. Det finns också ett behov av tydligare principer (t ex vem bestämmer vad) och stärkt kompetens i alla led för att få en mer kvalitetssäkrad och effektiv beslutsprocess.
- En strukturerad samverkan skapar drivkraft och ger möjlighet till utveckling av kommunens verksamhet. Det behövs dock ett tydligare syfte och en samlad bild över kommunens externa samverkan och i vilka former den ska ske. En inventering av befintlig samverkan och syfte med varje enskilt samarbete bör göras initialt.
- För att få en tydligare styrning med större genomslag behövs en ny struktur för politiska styrdokument. Ett förslag har presenterats för kommunledningsgruppen samt Finans- och

ledningsutskottet där utgångspunkten är de kommunövergripande målen. Under 2020 görs en total översyn. Viktigt i styrdokumentet att det tydligt framgår vad som är ambitionsnivå utöver lagstiftningen så politiken kan ta ställning till om eventuella utökade resurskrav är att se som motiverade.

- Kommunens styrdokument innehåller målkonflikter. Hur ska dessa identifieras och hanteras?
- Kommunens långsiktiga styrning har inte utvärderats i relation till den nya processen för mål och budget. Det finns idag ingen helhetssyn för den långsiktiga styrningen och det behövs en politisk styrning på hur man ser på den.
- Det som är gemensamt för många av de framgångsrika kommuner som lyftes fram på Kvalitetsmässan 2019 är att de har en relevant och genomförbar flerårsplan i resursfördelningen. På mässan nämnde flera kommuner ett fyraårsperspektiv i resursfördelningen som en framgångsfaktor. Investeringsbudgeten behöver utformas och utvecklas så den blir hållbar ur ett längre perspektiv än ett år.
- Underlag i effektiviseringsprocessen måste vara utformade på ett sådant sätt att satsningar som ger lönsam effekt på längre sikt ej blir föremål för effektiviseringar.
- Ett utvecklingsområde är att få koncern- och ägarstyrningen att hänga ihop med den kommunövergripande mål och budgetprocessen. En möjlighet är också att samordna kommunkoncernen för att skapa effektivitet.
- En översyn av de metoder som Östersunds kommun använder för att ge medborgare inflytande pågår.
- Möjligheter till samverkan mellan länets kommuner behöver beaktas.



**2**

**I Östersunds kommun har vi en trygg och tillgänglig infrastruktur där både stad och landsbygd växer på ett smart och hållbart sätt**

*Det kommunövergripande målet handlar om kommunens processer för fysisk planering, miljö- och samhällsskydd och infrastruktur.*

## **PWC – Översyn av ekonomiska ramar**

När det gäller kostnaden för infrastruktur och skydd redovisar Östersunds kommun lägre kostnader än samtliga jämförelsegrupper trots att kostnaderna har ökat med 25,4 % sedan 2013. Ökningen förklaras främst av den ökade kostnaden för gator och vägar samt parkeringar med 43,3 %. Även när det gäller kostnader för fysisk och teknisk planering, bostadsförbättringar, räddningstjänst samt parker har kommunen låga kostnader vid en jämförelse med andra grupper. (s133-134)

Östersunds kommun utmärker sig med mycket höga kostnader vad gäller gator, vägar och parkeringar. Kostnad/invånare för gator, vägar samt parkering är betydligt högre i Östersunds kommun jämfört med länet som helhet. Här återfinns den högre kostnaden främst för vinterväghållning där kostnaderna för bortforsling av snö har ökat med 400 % 2018 jämfört med snittet för de fem föregående åren. Under samma period ökade övriga kostnader för vinterväghållning med 40 %. Tekniska nämnden har påbörjat ett arbete med att se över kostnaderna för vinterväghållningen. För att undvika att volymeräkningen får en subjektiv inriktning rekommenderas kommunstyrelsen att ta ansvar för framtagandet av tilldelningsprinciperna och där bör beaktas om rörliga parametrar såsom nederbörd eller expansion av vägledningsnätet ska ingå. (s 9, 174)

## Nuläge – Kvalitetsnyckeltal i budget 2020

Senaste medborgarundersökning (2018) visade att medborgarna var jämförelsevis nöjda med kommunikation, gator och vägar samt gång och cykelvägar. Tryggheten bedömdes dock som något lägre än både riket och kommungruppen. Folkhälsoenkäten som också genomfördes 2018 visade också att tilliten till andra hade minskat och att det var fler som avstod från att gå ut ensam. Antalet anmälda våldsbrott låg också jämförelsevis något högre.

### Omvärldsanalys - Sammanfattning

- Fortsatt ökad tillväxt kräver en långsiktighet i det strategiska arbetet med markanvändning och beredskap. Den långsiktiga styrningen för samhällsplaneringen måste ta hänsyn till både skolor, bostäder, gator och vägar och behöver regelbundet ses över för att undvika felaktiga och kostsamma satsningar.
- En utmaning är att säkerställa att hållbarhetsaspekterna kommer in tidigt i samhällsbyggnadsprocesserna och att det finns en uthållighet i de strategiska ställningstagandena även när de senare ställs mot kostnader.
- Den kommunala infrastrukturen har inte vuxit i takt med befolkningen. Om kommunen ska kunna växa på ett hållbart sätt krävs en palett av bostadsalternativ, en fungerande infrastruktur, och en hållbar planering där förtätning sker i kollektivtrafiknära lägen. Underhåll och drift av gator och vägar behöver tas med vid planeringen av nya bostadsområden.
- GIS är ett digitalt verktyg där ett ökat användande skulle medföra möjligheter att utveckla och effektivisera kommunens verksamhet i form av bättre beslutsunderlag och bättre samordning och då framförallt inom samhällsbyggnadsprocessen.
- Kommunens vatten- och avloppsanläggningar har stora renoveringsbehov och är i behov av säkerhetshöjande åtgärder.
- Klimatförändringar i form av högre medeltemperatur kan öka förekomsten av vattenburen smitta. Möjligheten att skydda enskilda vattentäkter kräver en ökad kunskap om var de finns, att utverka skyddsområden och föreskrifter.
- Ansvarsområden inom organisationen i händelse av kris eller krig behöver klargöras och en ambitionsnivå behöver fastställas för hur lång tid verksamhet ska kunna bedrivas utan extern försörjning av el, tele, vatten, transporter, livsmedel, drivmedel samt kommunikation.
- Östersund är en av världens säkraste platser att bo på men trots detta visar mätningar att känslan av otrygghet ökar hos kommunens medborgare.
- En ökad digitalisering av kommunens processer kräver att bredbandsutbyggnaden i den geografiska kommunen behöver stärkas för att undvika exkludering. Idag bedöms endast 81% av kommunens hushåll ha tillgång till bredband.



# 3

## I Östersunds kommun har vi ett positivt företagsklimat och medborgarna har arbete och bostad

Det kommunövergripande målet handlar om kommunens processer för främjande av näringsliv och utveckling, bostads- och lokalförsörjning, arbetsmarknad och sysselsättning samt integration.

### PWC – Översyn av ekonomiska ramar

I förhållande till både riket, jämförbara kommuner och länet ligger Östersunds kommun högt vad gäller kostnader per invånare för arbetsmarknadsåtgärder. Kostnaderna för arbetsmarknadsåtgärder och flyktingverksamhet tillsammans är 32 mnkr högre än i riket som genomsnitt. (s164)

Kostnader för arbetsmarknadsåtgärder låg stabilt mellan 2013-2015 och steg därefter under 2016 med 34,5 %. Kostnaderna har därefter sjunkit för att under 2018 ligga på 747 kr per invånare vilket är 178 kr högre än under 2013.

I förhållande till jämförelsegrupperna redovisar kommunen låg arbetslöshet. Andelen arbetslösa i arbetsför ålder har succesivt minskat med 1,8 procentenheter sedan 2013. År 2016 när kostnaden för arbetsmarknadsåtgärder ökade med 34,5 % minskade arbetslösheten med 0,6 %. (s139-142)

I förhållande till både riket, jämförbara kommuner och länet ligger Östersunds kommun högt vad gäller kostnader per invånare för flyktingmottagande. (s139)

Kommunens kostnader för flyktingmottagande låg under åren 2013-2015 på en nivå mellan 187-206 kr per invånare för att under 2016 öka till 656 kr per invånare. Kostnaden har därefter sjunkit till att motsvara 319 kr per invånare under 2018. (s139)

### Nuläge – Kvalitetsnyckeltal i budget 2020

Medborgarnas upplevelse av bostadssituationen bedömdes i medborgarundersökning som genomfördes hösten 2018 som marginellt lägre än både riket och kommungruppen. Trångboddheten har dock minskat något och ligger jämförelsevis på en låg nivå. Arbetslösheten är jämförelsevis låg.

### Omvärldsanalys - Sammanfattning

- Den privata sektorn behöver stärkas för att nå en bättre försörjningsbalans i kommunen. Näringslivet behöver tillgång till rätt kompetens, god infrastruktur, exploateringsbar mark, innovationsstöd (via tex Inkubatorn), nyföretagarstöd oavsett modersmål.
- Satsningar på infrastruktur behövs för att stärka både näringslivets och kommunens konkurrensmöjligheter
- Östersunds strategiska läge talar för en fortsatt stark utveckling och en fortsatt ökad efterfrågan på bostäder. Nyproduktion av bostäder blir förhållandevis dyr och glappet mellan de som är etablerade på bostadsmarknaden och de som står utanför ökar. Östersunds kommun står inför utmaningen att kunna erbjuda en palett av tillgängliga bostäder även i de lägre prissegmenten. Här skulle en långsiktig samsyn behövas.
- Kommunen har en utmaning i att få arbetskraftsreserven och då framför allt utlandsfödda kvinnor till SFI och vidare ut i arbetslivet. Det är ur detta perspektiv viktigt att kunna erbjuda anpassade utbildningsinsatser för att rusta i synnerhet unga vuxna, analfabeter och kortutbildade utifrån arbetsmarknadens behov.

- Allt fler står längre från arbetsmarknaden än tidigare och en utmaning är att se hur vi möter dessa behov ur ett långsiktigt perspektiv. Arbetsmarknadsenheten och biblioteket har märkt en ökad tillströmning av personer som behöver stöd i olika frågor. Hur möter vi upp det behovet?
- När det gäller integrationsfrågor är det viktigt att det lokala civilsamhällets engagemang tas tillvara för att ge större flexibilitet vid snabba förändrade förutsättningar.



## 4

### I Östersunds kommun ska alla barn och elever klara sin utbildning, nå sin gymnasieexamen och utmanas i sitt livslånga lärande

*Det kommunövergripande målet handlar om kommunens processer inom utbildning.*

#### **PWC – Översyn av ekonomiska ramar**

Östersunds kommun har gynnsamma förutsättningar att bedriva förskola, grundskola och gymnasieskola då kommunen har förhållandevis låg andel barn och unga. (s39) 2018 var nettokostnaden för barn och utbildning marginellt över den förväntade kostnaden men skolans kostnader har ökat i en klart högre takt än den demografiska utvecklingen varpå kostnadskontroll för att dämpa utveckling framåt bör vara prioriterat. Förvaltningen bör arbeta med förankring och förståelse för resursfördelningsmodell samt följsamhet mot budget utifrån det. Fler kostnader bör inkluderas i elevpengen och den interna volymkompensationen måste stämma överens med fullmäktiges volymkompensation. (s6-10)

Mellan 2017-2018 har nettokostnaden minskat något vad gäller barnomsorg men ligger alltså på en nettokostnad som är något högre än förväntat i förhållande till kommunens strukturella förutsättningar och uppgår 2018 till 17,3 mnkr. (s42,57)

Kommunens kostnad för förskola per inskrivet barn är högre än för jämförbara kommuner och Jämtlands läns kommuner men lägre jämfört med kommungruppen och riket. (s48)

När det gäller förskola har kommunen en högre inskrivningsgrad än samtliga jämförelsegrupper och barnen vistas också i genomsnitt längre tid på förskola jämfört med samtliga jämförelsegrupper. Andelen inskrivna barn på förskola har ökat med 2,5 procentenheter sedan 2013 medan kostnaderna under samma period ökade med 12,3 % per barn. Längre vistelsetider per barn kan ge en högre kostnad om personaltätheten är hög men statistik visar att personaltätheten har minskat under samma period. Kommunen har också en lägre personaltäthet än samtliga jämförelsegrupper. (s42-48,53-54)

Inskrivningsgraden på fritidshem har ökat med 3,7 procentenheter sedan 2013 och 2018 är det endast jämförbara kommuner som har en högre inskrivningsgrad. Personaltätheten har minskat marginellt under samma period medan kostnaden/barn har ökat med 6,6 %. Kommunen har trots det den lägsta kostnaden/barn jämfört med samtliga jämförelsegrupper. När det gäller vistelsetid ligger kommunen över både jämförbara kommuner och länet men under större städer och riket. (s42-48, 55-56)

Kommunens grundskola överstiger under perioden 2013-2018 förväntad kostnadsnivå med 1,6% vilket motsvarar 10,8 mnkr. Kostnaden per elev är i nivå med jämförbara kommuner men lägre än både länet och riket. (s59,64)

Kostnaden per elev i grundskolan (elever bokförda i kommunen oavsett huvudman) låg relativt still mellan 2013-2016 för att sedan öka med 17,2 % till 2018 vilket motsvarar 16 797 kr mer per elev. (s63)

Personaltätheten har ökat med 23,2 % sedan 2015 medan antalet elever under samma period har ökat med

endast 10,8 %. Antalet lärare har därmed ökat mer sedan 2015 än antalet elever. Kommunen har högre lärartäthet än både jämförbara kommuner, större städer och riket medan vi ligger lägre än länet. (s63-68)

Kostnaden per barn i kommunal förskola har minskat med 5 200 kr under åren 2013-2018 varav 4 544 kr motsvarar minskade lokalkostnader. Minskade personalkostnader förklarar endast en del av de resterande 656 kr per barn och vad förklaringen till resten är står oklart men kan bero på att redovisningen till SCB inte är korrekt sammanställd. (s51,57)

Mellan 2017 och 2018 ökade övriga kostnader med 147,6 % och undervisningskostnaden ökade med 17,9%. Samtidigt minskade kostnaden för lokaler med 42,9 %. Under övriga kostnader redovisas kommungemensamma kostnader, OH, administration, kompetens och utvecklingsarbete, elevförsäkringar, personal exklusive lärare. (s65) Kostnaden för lokaler är dubbelt så hög i jämförbara kommuner mot i Östersunds kommun. Eftersatt underhåll på kommunens lokaler har succesivt gett lägre hyror och det ekonomiska utrymmet har succesivt kunnat gå över till utbildning. Resurser har tilldelats barn och utbildningsförvaltningen för underhåll och nya skolor vilket kommer medför att hyrorna ökar och då kommer utrymmet att minska för undervisning. Detta är en utmaning som bör beaktas och prioriteras. (s65-66)

Kostnaden för övrig utbildning har succesivt minskat sedan 2013 med totalt 22,5 %. Det beror främst på att kostnaden för gymnasiesärskola har minskat till att 2018 vara obefintlig då kommunen köper det av Jämtlands gymnasieförbund. Kostnaden för grundsärskola har också minskat men inte i samma utsträckning. Kostnaden för grundläggande vuxenutbildning ökade med 116,7 % mellan 2017 och 2018. Kostnaden för gymnasial vuxenutbildning minskade dock med 23 % under samma period. 2018 bedrivs verksamheten övrig utbildning för en kostnad som understiger riksgenomsnittet med 459 kr/invånare vilket motsvarar 29 mnkr. (s72-73)

## **Nuläge – Kvalitetsnyckeltal i budget 2020 (nya värden jämfört budget)**

- Andelen barn som får plats på förskola på önskat placeringsdatum ökade mellan 2018 och 2019 från 67,17 % till 78,60 % och är nu betydligt högre än både riket och jämförbara kommuner.
- Elever i åk 3 som deltagit i alla delprov och som klarat alla delprov för ämnesprovet svenska och svenska som andraspråk i kommunala skolor ökade mellan 2018 och 2019 från 73,3 % till 78,9 %. Kommunen lyckas särskilt bra med pojkar i jämförelse med andra kommuner.
- Ökad andel elever i åk 9 med behörighet till yrkesprogram på gymnasiet. Nu också med högre andel jämfört kommungruppen. I jämförelse med andra kommuner lyckas vi bra med pojkarna. Det är värt att notera att spridningen i resultat mellan skolor är stor.

## **Omvärldsanalys – Sammanfattning**

### **Kompetensförsörjning**

- Läget börjar vara kritiskt och dessutom är Mittuniversitetets utbildning för lärare satt under granskning. En utbildning på plats i Östersund ger möjligheter att de som studerar stannar kvar i kommunen.
- Kommunen behöver säkerställa vilka satsningar som ger effekt.
- Arbetsdelning är en lösning som BoU och KS arbetar med under 2020.
- Omsättningen på rektorer är mycket stor i Östersunds kommun vilket är negativt då kontinuiteten i verksamheten är viktig.


### **Lokaler**

- Politiken gör en satsning på 700 mnkr för skollokaler (år 2020-2022). En utvärdering bör göras för att kunna bedöma om satsningen är tillräcklig.

- En utmaning att hantera är hur elevpengen påverkas när driftskostnaderna ökar. I takt med att kapitalkostnaderna har minskat har kostnaderna för utbildning ökat. En fråga är om det bör finnas incitament för skolan att effektivisera lokalanvändningen.
- När det gäller förskolor finns idag 52 enheter. Finns effektiviseringspotential genom att hålla färre men större enheter?
- Finns möjlighet att i samband med nybyggnationer utforma lokalerna så att de kan nyttjas flera timmar på dygnet och även till annan verksamhet kvällstid?
- Se även miljöhänsyn under mål 7.

#### **Systematiskt kvalitetsarbete**

- Det pågår ett arbete gällande systematiskt kvalitetsarbete inom barn- och utbildningsverksamhet och det är viktigt att arbetet fortsätter och att de olika nivåerna länkas i varandra för att skapa ett hållbart styrsystem.

	<h1>5</h1>	<h2>I Östersunds kommun finns goda förutsättningar för en meningsfull fritid och ett aktivt liv</h2>
---	------------	--

*Det kommunövergripande målet handlar om kommunens processer för idrott, kultur och turism.*

### **PWC – Översyn av ekonomiska ramar**

Ramen för kultur och fritidsnämnden har ökat med 66 % sedan 2013 vilket inte följer den demografiska utvecklingen.

Kostnaden för kultur har varit relativt oförändrad under perioden 2013-2018. Musik och kulturskolan har ökat med 17,4% medan bibliotek och stöd till studieorganisationer har minskat. Jämfört med övriga jämförelsegrupper ligger Östersund lågt vad gäller kostnader för kulturverksamheten och särskilt kostnaden för bibliotek. Kommunen ligger däremot högt i jämförelse vad gäller stöd till studieorganisationer trots sänkta anslag under perioden.

Kostnaden för fritid per invånare har ökat med 67,3 % sedan 2013 vilket till stor del förklarar ökningen av ram och beror främst på ökade kostnader för idrotts- och fritidsanläggningar som motsvarar ungefär hälften av den tilldelade ramen. Det ses därmed som viktigt att drift, tillgänglighet och service sker så kostnadseffektivt som möjligt.

Även kostnaden för fritidsgårdar och allmän fritidsverksamhet har ökat. (s135-138, 167-168)


### **Nuläge – Kvalitetsnyckeltal i budget 2020 (nya värden jämfört budget)**

- Antal deltagartillfällen i idrottsföreningar har minskat mellan 2017 och 2018 från 37,05 till 35,20 och minskning syns både bland kvinnor och män.
- Aktivitetstillfällen för barn och unga i kommunala bibliotek och andelen elever som deltar i musik eller kulturskola är nya KKiK-mått från 2019 och visar att Östersund i båda fallen ligger lågt i jämförelse med riket och kommungruppen.



## Omvärldsanalys - Sammanfattning

- En utmaning inom kulturområdet är att nå och attrahera fler medborgare.
- Är det verksamhet på många olika ställen eller en fast lokal som lockar medborgaren att delta i kulturella aktiviteter?
- Biblioteket är en verksamhet som fyller många samhällsfunktioner men som bedrivs i en fastighet som inte möter upp de behov som idag ställs på verksamheten.
- Kommunen har en utmaning i att skapa miljöer som attraherar för fysisk aktivitet även hos medborgare som vanligen inte är fysiskt aktiva. Ett lyckat resultat i detta arbete skulle ge lägre samhällskostnader.
- Underhållet på kommunens idrottsanläggningar är lägre än behovet.
- Besöksnäringen är betydelsefull för Jämtland och Östersunds kommun och består till stor del av små företag med begränsade resurser för långsiktigt utvecklingsarbete. Företagen är beroende av en god infrastruktur som lockar och möjliggör för turister att välja Jämtland som resmål. Kan näringslivet och kommunen i samarbete med regionen bidra tillsammans för att utveckla förutsättningarna?
- Det finns en utmaning i att finna fungerande flexibla lösningar för kommunens fritidsgårdsverksamhet där vi i högre grad befinner oss där ungdomarna håller till. En viktig faktor för det är att lyckas i samarbetet mellan föräldrar, personal, polis och socialtjänst.

	<h1>6</h1>	<h2>I Östersunds kommun får medborgarna stöd, vård- och omsorg och lever ett självständigt liv</h2>
---	------------	---

*Det kommunövergripande målet handlar om kommunens processer får stöd, vård och omsorg.*

### PWC – Översyn av ekonomiska ramar

Kommunen har gynnsamma strukturella förutsättningar att bedriva individ- och familjeomsorg men ogynnsamma förutsättningar för att bedriva äldreomsorg och synnerligen ogynnsamma förutsättningar för att bedriva handikappomsorg. Kommunen bedriver en äldreomsorg som överstiger förväntad nivå med 1 % vilket motsvarar 7,4 mnkr. Nettokostnaderna vad gäller äldreomsorg har minskat något sedan 2013 medan den äldre befolkningen har ökat. Nettokostnadsavvikelseerna för kommunen ligger i nivå med jämförbara kommuner och riket samt större städer men långt under länets nivå.

Andelen 65+ av invånarna med omsorg har ökat med 0,9 procentenheter sedan 2016 och uppgick år 2018 till 14,1 % vilket är högre än samtliga jämförelsegrupper. Kostnaden för personer 65+ har däremot minskat sedan 2015 och då framför allt vad gäller kostnader för särskilt boende som minskat med 4,1 %. Kostnaden per boende i särskilt boende ligger 7,2 % lägre än i jämförbara kommuner. Boendestöd, sommarkoloni för äldre, kontaktperson/familj enligt SoL, personligt ombud samt bostadsanpassning har minskat med 91,1 %.

Kostnaden för hemtjänst har däremot ökat med 3,8 % sedan 2015. Kommunen har också en högre koncentration mot hemtjänst jämfört med övriga jämförelsegrupper. Kostnad för hemtjänst/timma är 10,7 % lägre i kommunen än i jämförbara kommuner. Kommunen beviljar ungefär lika många timmar hemtjänst per månad som jämförbara kommuner och större städer men 8,7 timmar fler än i länet.

Kostnader för korttidsvård är hög i kommunen jämfört med övriga jämförelsegrupper förutom länet och kostar 4 090 kr per invånare 65+ per år.

Öppen verksamhet för invånare över 65 år är en frivillig verksamhet och kostar 856 kr per invånare över 65 år per år vilket är lägre än både jämförbara kommuner, större städer men högre än för länet och riket. (s78-100)

Kommunen har exceptionellt höga kostnader för omsorg för personer med funktionsnedsättning. Skillnaden mot jämförbara kommuner är 3000 kr per invånare 0-64 år vilket motsvarar 23,6 %. Kostnaderna är höga för både SoL och LSS-beslut men framförallt för insatser inom LSS. Andelen personer med funktionsnedsättning som har hemtjänst i Östersunds kommun är betydligt högre än i jämförelsegrupperna. Kostnaderna för insatser enligt LSS per invånare 0-64 år har succesivt ökat sedan 2013 och har till 2018 ökat med 37,7 %. Kostnaden för personlig assistans och daglig verksamhet har samtidigt ökat med 75 respektive 35,3 %. Kostnaderna för daglig verksamhet är lägre än i samtliga jämförbara kommuner och även kostnaderna för LSS-boende är lägre än i jämförbara kommuner. (s105-113)

Individ och familjeomsorg bedrivs i kommunen med kostnader som överstiger förväntad kostnad med 23 % vilket motsvarar 53,8 mnkr. Kommunen redovisar en högre nettokostnadsavvikelse i förhållande till jämförbara kommuner och kommungruppen men under länet.

Kostnaderna för barn och ungdomsvård har ökat mellan 2013-2018 och kostnaden ligger 10,5% högre än i jämförbara kommuner. Kostnader för institutionsvård har ökat med 122,2% sedan 2014 och kostnaden för familjehemsvård är särskilt hög i jämförelse med andra.

Kostnaderna för missbruksvården ökade med 86,3 % mellan 2013-2017 och därefter minskat med 24,7 % till 2018 vilket förklaras med minskade kostnader för öppna insatser och institutionsvård. Kostnaden för missbruksvården är 15,4 % högre än i jämförbara kommuner.

Utbetalt ekonomiskt bistånd per hushåll har ökat med 13,1 % från 35 tkr 2013 till 39 tkr 2017. Antalet personer per tusen invånare har minskat från 24 till 20. Utbetalningen per hushåll är lägre än jämförelsegrupperna förutom för länet och endast jämförbara kommuner har en lägre andel hushåll som uppbär ekonomiskt bistånd. (116-128)

## **Nuläge – Kvalitetsnyckeltal i budget 2020 (nya värden jämfört budget)**


- Andelen långtidssjukskrivna med psykiska sjukdomar har ökat såväl i Östersund som riket och bland jämförbara kommuner.
- Brukarbedömning individ- och familjeomsorg (totalt förbättrad situation) minskade mellan 2018 och 2019 från 77,92 % till 63,55 % och är nu betydligt lägre än både riket och jämförbara kommuner.
- Brukarbedömning hemtjänst äldreomsorg ökade mellan 2018 och 2019 från 87 % till 90 % och är nu något högre än jämförbara kommuner.
- Brukarbedömning särskilt boende äldreomsorg minskade mellan 2018 och 2019 från 75 % till 73 %.
- Väntetiden i antal dagar från ansökningsdatum till erbjudet inflyttningsdatum till särskilt boende minskade mellan 2018 och 2019 från 66 till 49 dagar och är nu lägre än både riket och jämförbara kommuner.
- Väntetiden från beslut till första erbjudna inflyttningsdatum avseende boende enligt LSS § 9.9 minskade mellan 2018 och 2019 från 253 till 70 dagar och är nu betydligt lägre än både riket och jämförbara kommuner.

## **Omvärldsanalys – Sammanfattning**

- För att bland annat kunna fånga upp behov i ett tidigt skede, minska kostnader för placeringar, erbjuda målgruppen med samsjuklighet rätt insatser, förebygga psykiskohälsa samt för att kunna arbeta

främjande och förebyggande krävs samordnade och integrerade verksamheter där Regionen spelar en viktig roll.

- För att möta framtidens utmaningar är ett utökat samarbetet med civilsamhället, ideella organisationer och medborgare en möjlighet.
- Vård- och omsorgsförvaltningen samt Social och arbetsmarknadsförvaltningen bör utveckla samarbetet sinsemellan bland annat gällande boendestöd och arbetsmarknadsfrågor.
- Samarbetet med övriga länet bör också utökas och utvecklas.
- Inom välfärdssektorn är framtida kompetensförsörjning en stor utmaning där kommunen behöver hitta andra lösningar än idag. En möjlighet är att arbeta med arbetsdelning, språkstöd, hälsofrämjande insatser m.m.
- För att möta framtidens behov och minska kostnaderna är det av vikt att arbetet med främjande, rehabiliterande och förebyggande insatser fortgår och utvecklas. Det är av stor vikt att tjänstemännen ger politiken goda underlag i effektiviseringsprocessen så att satsningar som ger lönsameffekt på längre sikt ej blir föremål för besparingar med kostnadsökningar på långsikt som följd. Uppföljning av insatser av detta slag är viktigt, lika så att arbeta evidensbaserat.
- Utvecklingen gällande välfärdstekniken är viktig och skapar stora möjligheter för både medborgaren och kommunen. Tekniken kan leda till att fler blir självständiga, aktiva och delaktiga och att tid frigörs för personalen. För att kunna hålla en gemensam profil och gemensam utveckling framåt är det av vikt att se frågan ur ett kommungemensamt perspektiv.
- Bostäder och lokalförsörjning. I Vård- och omsorgsnämndens program för bostadsplanering beskrivs behovet av 200 nya lägenheter inom SÄBO fram till år 2028, samt behov av cirka 25-30 nya LSS och Sol lägenheter. Många av de SÄBO:n och LSS-bostäder som finns inom kommunen idag är slitna och inte anpassade för dagens krav. Detta kommer att leda till ett stort behov av underhåll de närmaste åren. För att minska framtida kostnader är det av vikt att tillgången till bostäder med rimliga hyresnivåer och anpassade bostäder säkras.
- Kommunens ansvar och roll i arbetsmarknadspolitik kommer att öka.

 <p>I Östersunds kommun bedrivs ett effektivt arbete för minskad miljö- och klimatpåverkan.</p>	<b>7</b>	<b>I Östersunds kommun bedrivs ett effektivt arbete för minskad miljö- och klimatpåverkan</b>
--	----------	---


*Det kommunövergripande målet handlar om kommunens arbete för minskad miljö- och klimatpåverkan.*

### **Nuläge – Kvalitetsnyckeltal i budget 2020 (nya värden jämfört budget)**

- De fossila koldioxidutsläppen jämfört 2010 minskade mellan 2017 och 2018 från 42 % till 43 %.
- Andelen miljöbilar i kommunorganisationen ökade mellan 2018 och 2019 från 60,30 % till 72,39 %.
- Energiförbrukningen jämfört 2010 minskade mellan 2017 och 2018 från 19 % till 22 %

## Omvärldsanalys - Sammanfattning

- De kommande åren kommer en satsning att göras på kommunens skolor med ny- och ombyggnationer. Det är av vikt att detta planeras med ett avfallsperspektiv, att kemikaliekraav säkerställs och att det planeras för energieffektivisering och minskad klimatpåverkan samtidigt.
- Kommunens upphandling är ett viktigt verktyg för att styra vad som kommer in i organisationen. Det finns potential att utveckla kraven och ta hänsyn till hela livscykeln ex att produkten går att reparera, att det är lätt att återvinna material och att de inte innehåller skadliga kemikalier. Samt att möjliggöra att organisationen kan köpa begagnade produkter. Även att väga in möjligheten att nyttja nya affärsmodeller, ex att köpa tjänster istället för produkter.
- Den nationella livsmedelsstrategins målsättning är att: "60 % av den offentliga livsmedelskonsumtionen ska utgöras av certifierade ekologiska produkter år 2030". Detta är även i linje med intentionerna i den regionala matstrategin. Det behövs ett politiskt ställningstagande kring kommunens ambitionsnivå.
- Det finns statliga bidrag att söka för sanering av förorenad mark vilket möjliggör för kommunen att sanera och frigöra exploaterbar mark.
- En utmaning är att nå kommunens målsättning i klimatprogrammet om färdmedelsfördelningen i Östersunds tätort.
- Östersunds kommun har emitterat gröna obligationer för att finansiera investeringar i klimatsmarta, ekologiskt hållbara och energieffektiva projekt. En möjlighet för kommunen är att emittera nya gröna obligationer och möjliggöra finansiering av fler hållbara projekt.
- Kommunen behöver bli bättre på att kommunicera det miljö- och klimatarbete som görs samt resultat till invånare, företag, andra kommuner och organisationer.

	<h1>8</h1>	<h2>I Östersund är kommunen en modern och attraktiv arbetsgivare</h2>
---	------------	---

*Det kommunövergripande målet handlar om kommunens stödprocesser.*

### PWC – Översyn av ekonomiska ramar

Östersunds kommun har i jämförelse med jämförbara kommuner, större städer och riket ca 1 administrativ årsarbetare per 1000 invånare mer. Jämfört med länet i genomsnitt har Östersunds kommun ungefär 1,5 administrativ årsarbetare mindre per 1000 invånare. Det bör säkerställas att det inte sker dubbelarbete mellan nämnd och kommunstyrelse samt att administrationen är effektiv (s6).

### Nuläge – Kvalitetsnyckeltal i budget 2020 (nya värden jämfört budget)

Andelen som tar kontakt med kommunen via telefon och som får ett direkt svar på en enkel fråga har mellan 2018 och 2019 ökat från 39 till 52 %. Bemötandet har dock minskat något från 94 till 91 %.

## Omvärldsanalys - Sammanfattning

- Strategisk kompetensförsörjning är en av kommunens viktigaste utmaningar. Vi behöver ha en genomtänkt arbetsgivarpolitik som stärker våra verksamheter till att bli framgångsrika. Vi behöver synliggöra arbetsuppgifter som kan fördelas smartare vilket bidrar till att vi använder kompetensen rätt och frigör mer tid till kärnuppdrag. Vi behöver synliggöra arbetsuppgifter som kan utföras av andra kompetenser och hitta alternativa rekryteringsvägar. Vi behöver även synliggöra arbetsuppgifter som kan digitaliseras. Genom att ta tillvara den kompetens vi har får vi en mer effektiv verksamhet och vi kommer att kunna hitta framtida medarbetare.
- Digitalisering.
- En väg in för alla medarbetarfrågor (internt kundcenter) är ett utredningsuppdrag från fullmäktige i budget 2020 och kan beroende på utfall bli aktuellt att införa under de närmaste åren.
- Från kundcenters sida lyfts behov av en tydlig servicefunktion med rätt mandat för att på ett bättre sätt ta till vara på medborgarnas åsikter om det som kan bli bättre inom kommunens verksamheter. Rätt använd kan en sådan funktion skapa en högre effektivitet samtidigt som det blir enklare för medborgarna att få sina ärenden lösta.