



Kommunplan 2025

Strategier för utvecklingen i Malung-Sälens kommun

Antagen av kommunfullmäktige 2016-04-18 § 36

Innehåll

Sammanfattning	2
Kommunplan 2025, strategier för kommunens utveckling	3
Bakgrund	3
Kommunens förutsättningar och utmaningar	3
Befolkningsutveckling	4
Ekonomi i balans	5
Arbetsprocessen	6
Arbetsmodellen	8
Strukturell utveckling och samhällsbyggnad	10
Kommunens förvaltningsmässiga struktur	10
Stärkt koncernnytta	13
Samverkan med andra	14
Kollektivtrafik	16
Kompetensförsörjning	18
Nulägesbeskrivning	18
Begrepp	19
Förutsättningar och utmaningar	20
Malung-Sälens kommun – en attraktiv arbetsgivare	21
Malung-Sälens kommun – en lärande organisation (för ständiga förbättringar)	21
Strategier	22
Växande och lärande	24
Livsvillkor för barn och unga	24
Förutsättningar och utmaningar	25
Strategier	25
Välfärd och omsorg	28
Vård och omsorg i framtiden	28
Förutsättningar och utmaningar	29
Strategier	30
Konsekvenser för service- och teknikförvaltningen	33
Referenser	36

Sammanfattning

Kommunstyrelsen i Malung-Sälens kommun beslutade den 10 september 2014, § 124, att utarbeta ett förslag till kommunplan 2025, för antagande och fastställelse av kommunfullmäktige under andra halvåret 2015.

En förvaltningsövergripande och koncerngemensam arbetsgrupp har haft till uppgift att med utgångspunkt i kommunstyrelsens direktiv utarbeta underlag till kommunplanen. Kommunstyrelsens arbetsutskott har varit politisk styrgrupp för arbetet.

Arbetet med Kommunplan 2025 har främst syftat till att med utgångspunkt i tillgängliga ekonomiska resurser, sakligt grundande förutsägelser om folkmängd, sysselsättningsnivå samt utmaningar i tiden föreslå strategier som gör att Malung-Sälens kommun kan nå en önskad utveckling på 10 års sikt.

Arbetsgruppen har arbetat utifrån en arbetsmodell framtagen av Josefina Sysner, verksam vid Centrum för kommunstrategiska studier, Linköpings universitet. Arbetsmodellen går ut på och fungerar som en metod för att finna en balans mellan att anpassa kommunens organisation efter rådande och framtida förutsättningar (anpassningspolitik) och att skapa tillväxt, arbetstillfällen samt företagsetableringar (tillväxtpolitik).

Huvudområdena för strategierna i Kommunplan 2025 är strukturell utveckling och samhällsbyggnad, växande och lärande samt välfärd och omsorg.

Arbetsgruppen bedömer att rapportens innehåll kan fungera både som stöd i utvecklingen av den lokala tillväxtpolitiken och som underlag för prioriteringar och därmed anpassningspolitiska strategier vid prövning av viss verksamhet och vissa verksamhetslokaler, arbetssätt, mellankommunala samarbeten samt samverkan med andra aktörer.

Kommunplan 2025 är inte heltäckande i den bemärkelsen att all kommunal verksamhet omfattas. Exempel på områden som inte direkt blivit föremål för genomlysning är näringslivsfrågor, kulturfrågor, miljöfrågor samt IT-frågor. Däremot ges vissa av dessa frågor en indirekt behandling vid genomgången av de ämnesområden som varit primära att arbeta med i Kommunplan 2025.

I och med att syftet med utarbetandet av Kommunplan 2025 har varit att formulera strategier för Malung-Sälens kommun, innehåller planen inga färdiga förslag till åtgärder eller uppdrag. Strategierna är i sin tur inte viktade utifrån graden av angelägenhet eller hur omfattande de är att genomföra. Politiska prioriteringar och ställningstaganden som identifierar vilka strategier som kommunen ska arbeta vidare med behöver därför komplettera Kommunplan 2025.

Slutligen innehåller Kommunplan 2025 inte några dokumenterade ekonomiska beräkningar över vilken påverkan de föreslagna strategierna har på kommunens ekonomi vid eventuellt genomförande.

Kommunplan 2025, strategier för kommunens utveckling

Bakgrund

För att möta de ökande behoven och kraven på prioriteringar har kommunens strategiska planarbete stärkts över tid. Likaså har kommunens styrprinciper blivit mer tydliggjorda och med detta har även processer för målstyrning utvecklats.

Som grund för styrning och utveckling finns översiktsplanen för Malung-Sälens kommun. Ramarna för kommunens åtaganden och verksamheter fastställs i kommunfullmäktiges verksamhetsplan och konkretiseras i nämndsplanerna. Idag saknas underlag för att tydligt koppla den fysiska planeringen (översiktsplanen) till kommunfullmäktiges verksamhetsplan för de närmaste fyra åren.

Utifrån kommunens befolknings- och demografiska utveckling tillsammans med en ansträngd ekonomisk situation, beslutade kommunstyrelsen vid sammanträde den 10 september 2014, § 124, att utarbeta förslag till Kommunplan 2025. Denna plan ska innehålla övergripande strategier för att prioritera och anpassa verksamheten för att nå en önskad utveckling på cirka 10 års sikt.

En strategisk plan är en långsiktig plan som beskriver olika vägval som en organisation vill göra i nuläget för att få ett bättre resultat i framtiden. För att planen ska vara användbar måste strategierna vara så pass tydliga att det är möjligt att förstå hur strategierna ska tillämpas. Detta skapar fokus och koncentration i verksamheten. Det får dock inte betyda att den strategiska planen är oföränderlig under hela perioden. Organisationens kapacitet att följa en föränderlig omvärld ökar om strategierna uppdateras med jämna mellanrum.

Kommunens förutsättningar och utmaningar

Urbanseringen, som i Sverige hade den största omflyttningen av befolkning mellan 1940- talet och 1970-talet, fortsätter. Befolkningen i tätorterna fortsätter att öka samtidigt som landsbygdens befolkning nästan är oförändrad. Urbaniseringen sker inte längre genom stora omflyttningar från landsbygden till städerna. Tätorterna växer främst genom invandring och fler födda.

I många landsbygdskommuner fortsätter dock befolkningen att minska. Det är inte de största städerna – tätorter med över 100 000 invånare – som lockar landsbygdsborna mest. De största flyttströmmarna från landsbygden går till övriga tätorter, de som har mindre än 100 000 invånare. Detta gäller även i Malung-Sälens kommun. En fortsatt befolkningsminskning gör att vi ställs inför utmaningen att även framöver kunna erbjuda medborgarna kommunal service med bibehållen kvalitet och att verka för en god och hållbar livsmiljö i kommunen, trots att skatteinkomsterna minskar.

Demografiutvecklingen i Sverige pekar på att under de närmsta 20 åren kommer kommunerna att få allt större populationer som inte är i arbetsför ålder (18-65 år) jämfört med tidigare. Det betyder att färre ska försörja allt fler, vilket kommer innebära stora ekonomiska utmaningar för Malung-Sälens kommun.

Till följd av den senaste tidens utveckling har kommunen haft stora svårigheter att hålla en ekonomi i balans. Resultatet för år 2014 var ett underskott på 33 mkr (där 15 mkr var av en jämförelsestörande post, sluttäckning av Malungs deponi) och där nämnderna och verksamheterna redovisade ett underskott på cirka 26 mkr. Prognosen för 2015 pekar på ett underskott på 44 mkr för nämnderna och verksamheterna. Trenden visar att vi har en kostnadsökning på cirka 20 mkr per år samtidigt som intäkterna endast har ökat med cirka 10 mkr per år. Det innebär att underskottet troligtvis kommer att utökas med ytterligare 10 mkr per år och framåt om inga större strukturella förändringar sker.

De strukturella förändringar som måste ske kräver strategiska beslut, där besluten har fokus på kostnadseffektivitet och bibehållen kvalitet. Kommunen behöver ha större och färre enheter för att kunna anpassa volymerna och hitta samverkansvinster samt förbättra effektiviteten. Önskad effekt är att få ner kostnaderna per barn/elev/brukare och därmed nå en lägre driftkostnad samtidigt som kvaliteten minst ska bibehållas.

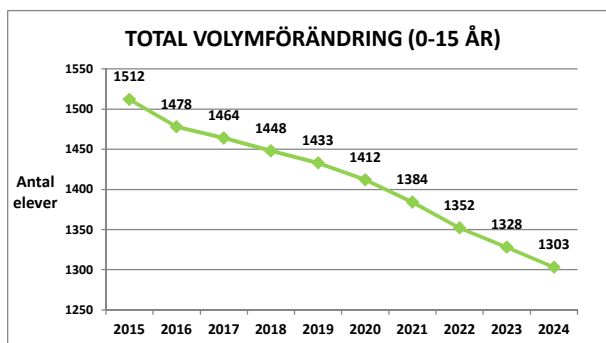
Med beaktande av dessa omständigheter har arbetsgruppens samlade bedömning utmynnat i att strategierna i Kommunplan 2025 bygger på en huvudtanke om att basorterna för kommunal service år 2025 kommer att vara Malung, Lima och Sälen.

Befolkningsutveckling

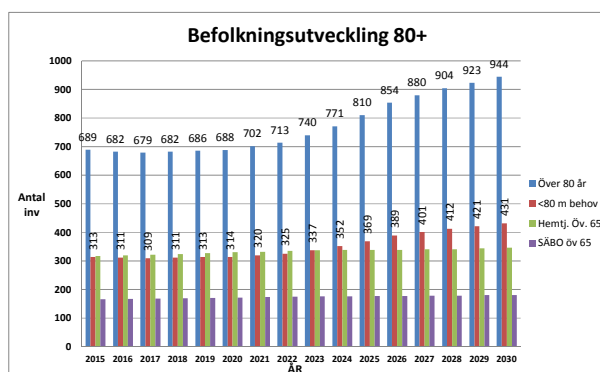
Under de senaste 40 åren har kommunen haft en sjunkande befolkningsutveckling och under de senaste 20 åren har minskningen, som tidigare nämnts, varit cirka 70 invånare per år i snitt. Den negativa befolkningsutvecklingen har eskalerat till ungefär 100 invånare per år i genomsnitt under de tre senaste åren. Eskaleringen beror främst på att kommunen har fått ett sämre flyttnetto än tidigare. Kommunen har haft ett negativt födelsenetto på mellan 30-50 invånare per år under de senaste 10 åren, samtidigt som flyttnettot endast haft ett mindre negativt utfall. De senaste tre åren har det negativa flyttnettot ökat till mellan 50-70 invånare per år. Det är främst i den södra kommundelen, det vill säga i Malungsområdet, som det stora befolkningstappet är. Det är framför allt unga i åldern 20-30 år som flyttar från kommunen. I Limaområdet har befolkningen varit relativt oförändrad, medan utvecklingen i Sälenområdet har visat positiva födelsenetton och flyttnetton under de senaste åren.

Födelseutvecklingen har även den minskat mot tidigare år. 2013 föddes 80 barn och 2014 föddes 79. Tidigare har kommunen haft ett födelsetal på cirka 90-100 barn varje år under den senaste 10-15 årsperioden.

Volymutvecklingen under de kommande 10 åren inom förskolan och grundskolan visar på att den troligtvis kommer att fortsätta minska i samma takt som de 10 senaste åren. Kommunen minskade då med cirka 200 barn och elever i åldern 0-15 år. Enligt den födelseutvecklingen kommer förskolan och grundskolan troligtvis att minska med ytterligare 205 barn och elever till år 2025.



Tittar man på hur befolkningsutvecklingen ser ut för invånare som är 80+, vilket är den grupp som är i störst behov av äldreomsorg, så visar den på en tydlig ökning i framtiden. Volymutvecklingen inom äldreomsorgen visar på en relativt oförändrad nivå fram till år 2020 då den därefter kommer att öka kraftigt till år 2030. Mellan år 2020 och 2025 ökar den med 17 procent och ytterligare 18 procent mellan åren 2025 till 2030.



Faktorer som kan komma att påverka befolkningsutvecklingen i positiv riktning är dels det ökade flyktingmottagandet, dels Scandinavian Mountains, projektet som syftar till att etablera en flygplats med tillhörande handelsområde på Mobergskölen vid Rörbäcksnäs i Sälensfjällen, enligt vars tidplan det första planet ska landa i december 2017.

Arbetsgruppen har emellertid konstaterat att flyktingmottagandets respektive flygplatsprojektets faktiska påverkan på kommunens befolkningsutveckling, vad avser kommunmedlemmar, är mycket svårprognosticerat och förutsätter särskild analys.

Prognostisering av flyktingmottagandets påverkan på befolkningsutvecklingen är inte minst svår att göra mot bakgrund av att åtaganden avseende flyktingmottagande inte ägs av kommunen. Det har vidare visat sig att det faktiska utfallet över tid många gånger tenderar att bli lägre än de avtal som träffas med länsstyrelsen.

Slutligen kan sägas att förändringar i utbudet av kommunal service förutsätter relativt stora befolkningsförändringar.

Ekonomi i balans

Kommunen har under de senaste åren haft ökande nettokostnader på 20 mkr per år medan kommunens intäkter i form av skatteintäkter och statsbidrag endast har ökat med ungefär 10 mkr per år, vilket har resulterat i att kommunens underskott har ökat med 10 mkr varje år. Prognosen pekar mot ett underskott på 35 mkr för 2015 och kommer att fortsätta öka om ingen förändring eller anpassning sker.

Kommunen behöver ta fram en handlingsplan som tydligt visar på åtgärder och tidplan (4-5 år) när de stora strukturella förändringarna bör ske för att inom en realistisk tid kunna nå en ekonomi i balans.

Stora strukturella förändringar kräver både bra genomarbetade underlag samt en handlingsplan och tid för att genomföra densamma. Det tar oftast tid innan effekterna slår igenom, och därför behöver kommunen en plan som tydligt visar att förändringsarbetet kommer att pågå under ett antal år.

Under perioden kommer kommunen troligtvis att behöva både bromsa och satsa en del för att bland annat göra sig av med lokaler och ytor genom försäljning eller alternativt genom rivningar. Effekterna innebär troligtvis att resultaten under omstruktureringsåren ytterligare försämras på grund av eventuella förluster vid försäljning eller vid rivning, där både bokfört värde och rivningskostnader påverkar resultatet negativt. Detta blir nödvändigt för att vi ska kunna anpassa oss efter de volymer verksamheterna kommer att ha i framtiden samt få ner de årliga driftkostnaderna, för att kunna nå en ekonomi i balans.

Arbetsprocessen

En Kommunplan kan ange de områden inom kommunens ansvarsområden och verksamheter som ska prioriteras för att nå en önskad utveckling på cirka 10 års sikt. Genom att ha översiktplanen och kommunplanen som grund kan den långsiktiga viljeinriktningen ges genomslag i kommunfullmäktiges årliga arbete med verksamhetsplanen. Kommunfullmäktiges verksamhetsplan skulle därmed kunna användas för att tydliggöra strategiska prioriteringar och konkretiserade uppdrag.

Kontoret för verksamhetsstöd (KFV), genom planeringschefen, gavs i uppdrag att bilda en förvaltningsövergripande och koncerngemensam arbetsgrupp med uppgift att utarbeta underlag till kommunplanen. Kommunstyrelsen utsåg en politisk styrgrupp för utformande av förslag till Kommunplan 2025 och kommunchefens ledningsgrupp utsågs att vara processtöd och skrivarstöd till den politiska styrgruppen.

Arbetsgruppen bestod från början av skolchef, socialchef, personalutvecklare, fastighetschef, samhälls- och landsbygdsutvecklare, planarkitekt, kommunsekreterare, ekonomistrateg samt planeringschef. Till gruppen knöts senare kommunens kulturarvsutvecklare.

Gruppen har som bakgrundsmaterial använt genomförda systemanalyser, dokumentation från genomförda workshops för både politiker och tjänstemän, en mängd rapporter, artiklar, genomförda mätningar, statistiska underlag med mera i sitt arbete.

Arbetsgruppen har träffats för gemensamma möten vid sammanlagt 10 tillfällen. Gruppen har genomfört hearings med VD:arna för de kommunala bolagen, projektledare för SITE samt några verksamhetsansvariga inom den kommunala förvaltningen. Gruppen har vid två tillfällen haft egna workshops.

För att processa de områden som angavs i kommunstyrelsens uppdrag valde arbetsgruppen att bilda tre undergrupper. Undergrupperna Välfärd, Kompetensförsörjning och Samhällsbyggnad (strukturell utveckling) har haft egna arbetsmöten, mellan den stora gruppens möten, för inläsning, analys och skrivande. Successivt har grupperna tagit fram definitioner (avgränsningar) för de tre



delområdena, gjort nulägesanalyser samt utarbetat de tre rapportdelar som kommunplanedokumentet bygger på.

Vid två tillfällen har muntliga rapporter lämnats till kommunchefens ledningsgrupp samt till styrgruppen.

Arbetsmodellen

I arbetet med Kommunplan 2025 har arbetsgruppen valt att använda en speciell arbetsmodell för att kunna fokusera på balans mellan anpassning och tillväxt. Den modell som använts är utarbetad av Josefina Syssner, verksam vid Centrum för kommunstrategiska studier, Linköpings universitet. Syssner pekar i sin studie på behovet av att i kommuner som krymper ha en aktiv, medveten och systematisk lokal anpassningspolitik som kan balansera den tillväxtpolitiska delen.



Arbetsgruppen har gjort en värdering av hur gällande styrdokument, framför allt verksamhetsplan och budget, har tagit hänsyn till de båda politikområdena och kan konstatera att de tillväxtpolitiska frågorna idag har en tydlig plats i kommunfullmäktiges styrdokument.

Vision för Malung-Sälens kommun

"Vår kommun är känd som en ledande turistkommun, där det är attraktivt att bo, spännande att växa upp och lära, tryggt att åldras och det finns goda förutsättningar att driva och utveckla företag.

Det rika föreningslivet, en aktiv landsbygdsutveckling och förmågan att arrangera stora evenemang är andra kännetecken.

Vi präglas av öppenhet, delaktighet och alla människors lika värde.

Barn och unga är vår prioriterade målgrupp.

En kommunal ekonomi i balans, samverkan, kompetens, kvalitet och hållbarhet är hörnstenarna i samhällsbygget, liksom mångfald, entreprenörskap och företagsamhet.

Vi är en stark inflyttningkommun med framtidstro."

Det finns flera övergripande inriktningsmål som är mätbara och nivåsatta för gällande planperiod.



Utifrån kommunens vision bedrivs ett aktivt arbete kring de näringspolitiska frågorna med en flerårig satsning på att utveckla besöksnäringen, mätningar och utvärderingar av företagsklimatet med uppdrag till kommunens näringslivsenhet görs. Investeringsatsningar med mera pekar på att Malung-Sälens kommun har valt att prioritera ett flertal åtgärder som syftar till att skapa tillväxt.

Arbetsgruppen har emellertid bedömt att den anpassningspolitiska delen inte kommer till uttryck i gällande styrdokument i lika stor utsträckning. Arbetsgruppen har därför konstaterat att Malung-Sälens kommun, enligt den redovisade modellen, behöver ta en ökad hänsyn till de anpassningspolitiska frågorna i Kommunplan 2025.

Strukturell utveckling och samhällsbyggnad

Kommunens förvaltningsmässiga struktur

Sammanfattning

- Öka flexibiliteten och processororienteringen
- Stärk det strategiska arbetet med IT-planering och IT-utveckling
- Utred möjligheterna att förtydliga, renodla eller kombinera tjänster och uppdrag

Nulägesbeskrivning

Malung-Sälens kommuns förvaltningsorganisation utgör idag i princip en spegling av den politiska organisationen. Detta innebär att respektive förvaltning i stor utsträckning arbetar på uppdrag från en (1) nämnd, snarare än på ett allmänt uppdrag för hela kommunkoncernen.

Arbets- eller uppdragsbeskrivningar för såväl kommunens tjänstemän som för kommunens förvaltningar och verksamheter finns i relativt liten utsträckning särskilt dokumenterade, utan kan i stor utsträckning sägas följa av nämndernas reglementen och delegationsordningar samt av kultur och tradition.

Detta innebär att arbetsuppgifter i viss mån tenderar att finnas spridda på flera förvaltningar, vilket ger en försämrad överblick och risk för dubbelarbete alternativt att arbetsuppgifter inte blir utförda.

Som exempel har ansvaret för kollektivtrafik funnits utsprid på tre förvaltningar vilket försvårar en helhetssyn. Gemensamt för de tjänstemän som haft ansvar för kollektivtrafikfrågorna är att samtliga tjänstemän inte haft det som ett ordinarie uppdrag utan som ett sidouppdrag. Samtidigt utgör kollektivtrafiken en omfattande post rent ekonomiskt, då resultatet för år 2014 var cirka 17 mkr. Problematiken med ett splittrat ansvar för kollektivtrafikfrågorna har till delar kommit att lösas via ett förändrat och förtydligt uppdrag för samhälls- och landsbygdsutvecklaren.

Ytterligare exempel på problematiska områden, som är i behov av renodling, stärkta samarbetsinsatser eller tydliggjord organisering är bland annat fastighetsfrågor, vägfrågor (enskilda vägar, kommunala vägar, regionala vägar, nationella vägar, prioriteringslistor för trafiksäkerhetsåtgärder, lokala trafikföreskrifter), logistikfrågor samt strategisk IT-planering och IT-utveckling.

En processororienterad organisation

Oavsett hur framtidens förvaltningsorganisation kan komma att se ut bedöms det sammanfattningsvis finnas ett genomgående behov av tydliggjorda arbets- och uppdragsbeskrivningar. Samtidigt måste framhållas ett parallellt behov av att skapa en arbetskultur där det naturliga är en ökad samverkan och ökat samarbete via ett processororienterat arbetssätt som sträcker sig över förvaltningsgränserna.

Som ett led i att komma till rätta med brister och begränsningar med nuvarande förvaltningsorganisation har kommunchefen den 10 september 2014 fått i uppdrag av kommunstyrelsen att göra en översyn av förvaltningsorganisationen.

Kommunchefens översyn av förvaltningsorganisationen lär innebära förändringar i själva organisationen som sådan beträffande vilken verksamhet som ska höra hemma inom vilken förvaltning. Översynen lär även sannolikt bidra till att förvaltningarna och dess verksamheter ges en mer konsekvent hierarkisk indelning och en mer konsekvent nomenklatur.

Översynen lär samtidigt inte per automatik innebära några större förändringar i arbetsätt och -metoder för kommunens förvaltningar. Förändringar vad avser dessa områden bedöms dock nödvändiga för att uppnå en ökad effektivitet och transparens i den kommunala förvaltningsorganisationen genom ett starkare fokus på processorientering.

En digitaliserad organisation

Medborgarna förväntar sig i allt högre utsträckning att snabbt, enkelt och säkert kunna sköta sina ärenden, få tillgång till information och ha möjlighet till inflytande på digital väg. Digitaliseringen av den offentliga sektorn behöver fortsätta för att på sikt bidra till förenklade och effektiviserade processer inom många områden, likväl som ökad kvalitet för medborgare och företag. Digitala lösningar, även över myndighetsgränser, behöver utvecklas och är en utmaning för det offentliga Sverige. Det kommer att krävas samordning och samarbete på nationell och regional nivå för att åstadkomma det. Region Dalarnas ansvar som motor i digitaliseringen kan inte nog betonas.

Det måste framhållas att kommunens arbete med modernisering genom digitalisering och e-tjänster i jämförelse med andra kommuner inte ligger särskilt långt framme, vilket till delar kan förklaras av att kommunen för närvarande saknar nödvändiga resurser för att bedriva ett mer strategiskt arbete gällande IT-planering och IT-utveckling. Detta arbete bedöms vara en central nyckel till att kommunens arbetsmetoder och arbetsätt kan effektiviseras och moderniseras.

Kommunens mångfacetterade verksamheter till trots, torde effektiva och moderna metoder och arbetsätt i stor utsträckning innebära att arbeta i och med gemensamma digitala system och verktyg. Detta bör i sin tur minska behovet av fysisk bundenhet till en specifik arbetsplats, det vill säga ökade möjligheter till att arbeta var som helst. I vart fall kan det gälla för den andel av kommunens anställda som arbetar administrativt, vilket i sin tur innebär att kommunens behov av kontorslokaler successivt kan minska med tiden.

Vidare kommer allt fler och vidare krav på verksamhetsuppföljning och resultatredovisning, såväl utifrån kommunens uppdrag gentemot medborgarna som utifrån utvidgad och mer allomfattande tillsynsverksamhet. Digitaliserade verktyg och arbetsmetoder torde vara en förutsättning för att kunna tillmötesgå och uppfylla tillsynsmyndigheternas krav och anvisningar.

Slutligen kan konstateras att den ekonomiska aspekten vid införande av IT-system eller integrationer av befintliga IT-system måste tas i än större beaktande genom en högre grad av samordning kring IT-investeringar och gemensamt nyttjande av IT-system.

Strategier

Flexibilitet bör vara ett ledord för en modern kommunal organisation, som ska finnas på plats där det behövs, när det behövs. Detta innebär att organisationen, för att inte riskera att vara ur led med tiden, inte kan vara helt statisk, varken till sin utformning eller till sin närvaro rent fysiskt. Organisationen bör ständigt vara möjlig att forma utifrån tendenser och för den aktuella tiden gällande behov och förväntningar.



Ett processorienterat arbetssätt bör vara en garant för att det inte uppstår stuprörseffekter inom förvaltningsorganisationen utan snarare att det sker samarbete över förvaltningsgränserna. Malung-Sälens kommun är redan en spetsig organisation såtillvida att många verksamheter ska utföras av en liten andel personer. Detta förhållande lär sannolikt, givet befolkningsutvecklingen samt nuvarande ekonomiska underskott, inte ändras med tiden. Kommunen måste därför finna arbetssätt och metoder för att med knappa resurser utföra tjänster och leva upp till sina brukare, medborgare och omvärldens förväntningar.

I syfte att lägga en grund för en mer modern och digitaliserad organisation samt för att i större utsträckning möjliggöra för ett processorienterat arbetssätt föreslås följande:

Förvaltningsorganisationen utvecklas mot en mer processinriktad organisationsform, inom ramen för anvisade ekonomiska medel, i dialog med den politiska organisationen.

Kommunen stärker sitt strategiska arbete med IT-planering och IT-utveckling.

En utredning, som syftar till att kartlägga i vilken mån tjänster och uppdrag kan förtydligas, renodlas eller kombineras, genomförs.

Stärkt koncernnytta

Sammanfattning

- Utred skapandet av en äkta koncern
- Utred styrning och samverkan

Nulägesbeskrivning

Malung-Sälens kommun är ägare av ett antal, såväl helägda som delägda, bolag. Helägda kommunala bolag är Malungshem AB, Vatten & Avfall i Malung-Sälen AB (VAMAS), Malung-Sälen Turism AB och Gustols AB. Delägda kommunala bolag är Malungs Elverk AB (74 %) med Malungs Elnät AB som dotterbolag samt Ärnäshedens Fastighets AB (40 %).

Kommunkoncernen, det vill säga kommunen och de kommunägda bolagen, är idag ingen äkta koncern då det saknas ett moderbolag för kommunens bolag. Viss samverkan har under de senaste åren funnits med bolagen inom ramen för kommunens koncernberedning. Det har dock konstaterats att koncernberedningen främst kommit att utgöra ett forum för informationsutbyte, delvis med anledning av att koncernberedningen formellt sett saknar egentliga befogenheter att fatta beslut. Kommunstyrelsens ordförande har, i egenskap av sammankallande för koncernberedningen, under tidiga hösten 2015 beslutat att koncernberedningen ska vara vilande tills vidare.

Av vad som till delar kan förklaras som en följd av att det inte finns någon egentlig struktur för styrning av kommunens bolag kan konstateras att det i dagsläget saknas enhetlighet beträffande hur bolagen arbetar samt hur utbytet bolagen sinsemellan samt med kommunen ser ut. Graden av utbyte är varierande från bolag till bolag, beroende av olika faktorer.

Behov av starkare ägarstyrning och koncernsamverkan?

Koncernberedningen har i princip varit det närmaste Malung-Sälens kommun kommer att säkerställa gemensam koncernövergripande styrning av kommunen och dess bolag.

Många av landets kommuner har skapat äkta koncerner. Frågan huruvida det ska skapas en äkta koncern i Malung-Sälens kommun har tidigare inte blivit ordentligt belyst eller utredd, varför det måste sägas vara oklart vilka effekter en sådan åtgärd skulle få för kommunkoncernens del.

Vad gäller en äkta koncern kan fördelarna med en sådan nämnas bland annat följande:

- Effektivare resursanvändning genom att möjligheterna att överföra medel mellan bolagen inom koncernen bidrar till en starkare likviditet och ett minskat behov av externa krediter.
- Bättre möjligheter att samordna, effektivisera och resursoptimera insatser och åtgärder som berör kommun och bolag.
- Förbättrade möjligheter till insyn och transparens.

Bolagens VD:ar har var och en uttryckt att det finns förbättringsområden vad gäller att samarbeta för att maximera koncernnyttan. Olika områden har identifierats som tänkbara för en ökad samverkan mellan kommunen och bolagen, eller mellan bolagen. Samverkan bedöms framför allt vara nödvändig som ett led i bättre resursoptimering i samhällsplaneringsinsatser, som vid genomförande av infrastrukturella åtgärder. Andra områden som identifierats där kommunen och bolagen, eller bolagen sinsemellan, kan ha en ökad samverkan är inom det administrativa området, bland annat gällande ekonomi/upphandling och personal/lön samt kommunikation och marknadsföring.

Vidare har konstaterats att koncernen bör samverka mer än idag på kompetensförsörjningsområdet, bland annat genom en samordning vid nyrekryteringar, framför allt till tjänster som förutsätter högre utbildningsnivå. Det torde vidare finnas stora möjligheter att jobba mer aktivt med att säkerställa kompetensutveckling inom ramen för kommunkoncernen och dess differentierade verksamhet.

Kommunen och bolagen arbetar för närvarande i mycket stor utsträckning i olika digitala system vilket bedöms ta stora resurser i anspråk, försvårar samarbetet samt bidrar till en ökad sårbarhet genom svårigheter att säkerställa nödvändig IT-kompetens.

Strategier

Frågan om hur kommunen kan stärka koncernstyrningen, koncernnyttan och koncernsamarbetet bör göras föremål för en genomgripande utredning. En sådan utredning bör vidare analysera områden inom vilka kommunkoncernen kan stärkas samt föreslå insatser och åtgärder.

Som ett led i utredningen bör möjligheter och begränsningar gällande skapandet av en äkta koncern undersökas, i syfte att klargöra om kommunen bör skapa en äkta koncern samt hur formerna för en sådan kan tänkas se ut.

Samverkan med andra

Sammanfattning

- Identifiera lämpliga samverkansområden
- Tänk både symmetriskt och asymmetriskt (både nära och lika)
- Utarbeta en strategi för samverkan med andra aktörer

Nulägesbeskrivning

Regeringen har under 2015 tillsatt en utredning rörande Sveriges framtida regionindelning. Regeringen har dessutom för avsikt att under år 2016 tillsätta en utredning om landets framtida kommunindelning, utifrån ett konstaterat behov av en ny större kommunreform. En utredning av kommunindelningen har bedömts nödvändig då Sverige för närvarande består av för många små kommuner som på grund av en allt mer påtaglig urbanisering samt förändrade befolkningsstrukturer har svårt att leva upp till de lagmässiga välfärdskraven.

Vad avser kommunutredningen har civilministern framhållit att den framtida kommunindelningen kan tänkas lösas genom olika alternativ, beroende på faktiska omständigheter och behov. Kommunsammanslagningar nämns som en tänkbar lösning, och en annan är samverkansmöjligheter. En tredje lösning kan vara att eftersträva en asymmetrisk uppgiftsdelening, där kommuner ges olika ansvar.

Malung-Sälens kommun har idag viss samverkan med Vansbro kommun. Bland annat via kommunalförbundet Västerdalarnas utbildningsförbund, i energifrågor samt på miljö- och stadsbyggnadssidan. Viss samverkan pågår även med tre ytterligare grannkommuner, varav två på den norska sidan, inom ramen för SITE-projektet. Även räddningstjänsten har gränsöverskridande samarbeten.

Mot bakgrund av regeringens intentioner bör Malung-Sälens kommun fortsätta agera, vad avser frågor om samarbete och samverkan med andra, för att föregripa en framtida kommunreform.

Behov av samverkan med flera?

Det torde inte finnas skäl att begränsa samverkan med andra kommuner till att gälla endast Vansbro samt de kommuner som ingår i SITE-projektet. Vidare bedöms samverkan vara möjlig att bedriva även med andra kommuner än de som har direkt gräns mot Malung-Sälens kommun. Ambitionerna att samverka med andra bör därför intensifieras utifrån ett bredare och modernare perspektiv.

Som exempel finns grannkommunen Torsby kommun. Kommunen liknar Malung-Sälens kommun storleksmässigt, såväl geografiskt som befolkningsmässigt. Torsby kommun har vidare, precis som Malung-Sälens kommun, en betydande besöksnäring i framför allt den norra kommundelen, förhållandevis många detaljplaneärenden att hantera samt liknande utmaningar avseende infrastruktur och kommunikationer. Kommunerna har även det gemensamt att avståndet till respektive läns centralort(er) är långt. Det bör även finnas tänkbara samverkansmöjligheter med övriga grannkommuner, det vill säga Älvdalens kommun i norr (utöver SITE-projektet), Mora kommun i öst samt Hagfors kommun i sydväst.

Ett modernt perspektiv på samverkan bör vidare inte endast ta fasta på hur samverkan kan se ut med näraliggande kommuner. Med tanke på att kommunens verksamheter i allt större grad digitaliseras borde det även finnas möjligheter att samverka med kommuner på längre distans, framför allt avseende samverkan kring exempelvis administrativa (stöd)funktioner eller kring specialfunktioner och specialkunskaper som för varje enskild kommun kan vara svårrekryterade eller ekonomiskt krävande.

Det bör även framhållas att samverkan med andra inte måste begränsa sig till samverkan med andra kommuner. Samverkan kan lika gärna ske i relation till externa aktörer inom civilsamhället, som kooperativ och föreningar, exempelvis genom att aktören mot ett ekonomiskt stöd från kommunen utför viss kommunrelaterad verksamhet.

Strategier

Som underlag för en intensifierad samverkan med andra bör en utredning genomföras för att identifiera lämpliga samverkansområden med andra kommuner utifrån ett symmetriskt såväl som ett asymmetriskt perspektiv.

Utredningen bör således utifrån det symmetriska perspektivet analysera inom vilka områden Malung-Sälens kommun kan tänkas samverka med annan eller andra kommun(er), i en modell där bägge kommunerna bidrar med likartade resurser.

Utredningen bör vidare utifrån det asymmetriska perspektivet även analysera vilka verksamheter Malung-Sälens kommun lämpligen kan erbjuda sig att utföra åt annan eller andra kommun(er) respektive vilka verksamheter Malung-Sälens kommun bör efterfråga att annan eller andra kommuner utför åt Malung-Sälens kommun.

Utredningen bör slutligen även titta på möjligheterna kring samt identifiera områden för samverkan med andra externa aktörer än kommuner, exempelvis kooperativ, studieförbund och föreningar.

Kollektivtrafik

Sammanfattning

- Sälen stärks som Dalarnas centrum för besöksnäringen
- Bind ihop Scandinavian Mountains som kollektivtrafiksystem
- Mer ändamålsenliga lösningar för kommundelar som saknar samhällsservice

Nulägesbeskrivning

Kollektivtrafiken i Malung-Sälens kommun är för närvarande relativt begränsad utöver den kollektivtrafik som beställs för skolskjutsar samt den trafik som Landstinget Dalarna beställer. Den trafik som landstinget beställer utgörs av regional linjetrafik, vars främsta syfte är att förse länet med pendlingsmöjligheter för arbete samt för studier. Som komplement till den linjebundna kollektivtrafiken har kommunen tillsammans med AB Dalatrafik planera hur den så kallade flextrafiken ska se ut. Flextrafik är anropsstyrd trafik med mindre buss eller annat fordon (personbil eller specialfordon). I dagsläget utgörs flextrafiken i Malung-Sälens kommun i princip av den kompletteringstrafik som funnits de senaste åren, det vill säga kommunen har ännu inte planerat för någon utökning av trafiken eller någon alternativ utformning.

Ansvars- och uppdragsuppdelningen ter sig något otydlig mellan Region Dalarna, AB Dalatrafik och kommunen. Kostnaderna för kollektivtrafiken har visat sig svår att budgetera och har i stor utsträckning visat sig bli större än beräknat. För närvarande pågår därför ett genomgripande arbete för att få struktur på detta.

Kollektivtrafikbehov 2025

Inom ramen för Fjällpaket Dalarna, som varit ett samlingsnamn för en rad olika åtgärder som syftar till att säkerställa att den planerade expansionen i Dalafjällen ska kunna genomföras på ett snabbt och hållbart sätt, har följande konstaterats:

*"För den lokala kollektivtrafiken är transportlösningar som lokalbuss, samåkning i taxi eller lokala ban- eller liftsystem tänkbara utvecklingsmöjligheter. Linjenät, tidtabell, hållplatsernas lokalisering, möjlighet att ta med skidor och priser är exempel på vad som måste vara känt för turisterna för att stimulera det kollektiva resandet på destinationen. Det kan finnas potential i ett intensifierat samarbete mellan trafikhuvudmannen, kommunerna och aktörer i Dalafjällen."*¹

Om flygplatsprojektet Scandinavian Mountains följer tidplanen kommer det första planet att landa vid Mobergskölen vid Rörbäcksnäs i december 2017. Det faktum att Sälen får en flygplats med tillhörande handelsområde för såväl nationellt som internationellt flyg, på reguljär och chartermässig basis, kommer att öka behovet av ändamålsenlig kollektivtrafik till, från och inom Sälenområdet.

Scandinavian Mountains kommer att bli en helårsdestination i ännu större utsträckning än idag. År 2025 bör det faktum att Dalarna utöver länscentrumregionen Falun-Borlänge har ett länscentrum för besöksnäring i Sälen ha blivit en etablerad syn bland beslutfattare, företagare och befolkning i hela länet. Detta bör i sin tur vara tydligt

¹ Ett fjällpaket för Dalarna – Trafik och infrastruktur, PM, Region Dalarna, 2010-02-10

genom de prioriteringar som görs inom kollektivtrafiken. Den färdtid som är målet för att resa mot Falun-Borlänge från orter ute i länet bör därför även gälla som mål för resor till Sälen. År 2025 behöver kollektivtrafiken vara anpassad till den ökade strömmen av besökare som anländer med bland annat flyg och därmed saknar omedelbar tillgång till eget fordon.

Det är därför av vikt att politiken tar mått och steg för att Region Dalarna omarbetar "Den goda resan i Dalarna" (2003) så att länets egentliga centrum för besöksnäringen, Sälen, vävs in i den övergripande länsplaneringen av kollektivtrafik. Möjligheten för arbetspendling med kollektivtrafik till Sälen bedöms sträcka sig cirka 15 mil från Sälen.

Vidare kan allmänt hävdas att det föreligger behov av att Region Dalarna, AB Dalatrafik och Malung-Sälens kommun arbetar med attitydförändringar. Detta ökar resandet vilket i sin tur leder till att Malung-Sälens kommun successivt kan öka antalet avgångar och linjer.

Fortsatt befolkningskoncentration till kommunens större orter kommer innebära ett ökat behov av fungerande kollektivtrafiklösningar för kommunens glesbefolkade områden för arbete, studier, handel samt för att ta del av samhällsservicen.

Behovet av kollektivt resande för framför allt arbete inom tjänstesektorn bör samtidigt antas komma bli allt mer begränsat under den närmaste tioårsperioden med anledning av en allt högre grad av digitalisering vad avser arbetsverktyg, arbetsmetoder och arbetssätt.

Strategier

Malung-Sälens kommun bör verka för att Sälen stärker sin position som besöksnäringens länscentrum. Sälen som Dalarnas centrum för besöksnäring lär per automatik innebära ett ökat behov av kollektiva transportlösningar, vilket i sin tur skapar ett ökat underlag för mer lokala kollektivtrafiklösningar inom Malung-Sälens kommun. Om dagens trender håller i sig avseende befolkningsutvecklingen, med hög grad av urbanisering samt befolkningskoncentration till kommunens större orter ter det sig allt mer strategiskt att med Sälen som utgångspunkt säkerställa en fungerande kollektivtrafik som skapar möjligheter för resande inte bara inom kommunen utan även från och till kommunen.

Arbetet bör därför inriktas på att koppla ihop linjer och turer för de i dag befintliga kollektivtrafiksystemen med de nya samt dem i Norge för att binda ihop Scandinavian Mountains både internt och med omvärlden, vilket innebär ett sammanhållet kollektivtrafiksystem som täcker in målen Mora-Sälen-Borlänge-Scandinavian Mountains Airport-Trysil-Engerdal-Idre-Torsby. Grundprincipen i planeringen bör vara att man ska kunna nå samma mål via olika vägar snarare än att vissa stråk ska isoleras.

Malung-Sälens kommun bör vidare verka för ändamålsenliga kollektivtrafiklösningar i förhållande till de delar av kommunen som inte har samhällsservice i det omedelbara närområdet, vilket möjliggör för arbetspendling, skol- och studiependling samt större geografisk rörlighet på arbetsmarknaden. Detta innebär ett intensifierat arbete med planeringen av flextrafik och de tänkbara lösningar en sådan planering kan innebära, exempelvis genom särskilda handelsbussar som tar in befolkningen till kommunens större orter för att kunna uträtta sina ärenden. Det bör även prövas i vilken mån lokaltrafiken på fjället som idag sker i privat regi kan integreras i det offentliga trafiksystemet i syfte att uppnå en ökad samordning och förbättrad helhetssyn.

Kompetensförsörjning

Sammanfattning

- Arbeta utåtriktat vid rekrytering och fokusera på de som har anknytning till kommunen
- Systematisera kompetensutvecklingen och låt lärande bli en del i det dagliga arbetet
- Skapa konkurrenskraftiga och flexibla anställningsvillkor
- Utveckling både i yrkesrollen och som människa krävs för att behålla kompetens
- Stärk dialogen för ett utvecklat medarbetarskap

Nulägesbeskrivning

I dagsläget finns inget uppsatt mål för arbete med kompetensförsörjning inom Malung-Sälens kommun. Arbetet med att förse kommunen som arbetsgivare med den kompetens som krävs för uppdraget utgörs i princip enbart av nyrekryteringar, omplaceringar samt naturlig intern rörelse. Det kommunala uppdraget styr kraven på kompetens samt kompetensutveckling vilket gör att kraven ständigt förändras utifrån nya lagar, samhällsutveckling och nya behov. Behovet av särskild kompetens/spetskompetens inom kommunen är stort. Den kommunala arbetsgivaren har en enorm bredd på typen av tjänster och i princip alla tjänster kräver någon form av särskild kompetens för uppdraget. En stor andel av våra tjänster kräver också eftergymnasial utbildning (högskola/universitet), och Malung-Sälens kommun har en lägre andel invånare med minst tre års eftergymnasiala studier i jämförelse med riket i stort. Traditionellt sett minskar andelen som söker sig till högskola/universitet om förutsättningarna på hemorten finns för att få arbete utan vidare studier efter gymnasiet. I Malung-Sälens kommun är arbetslösheten mycket låg och ungdomsarbetslösheten är nästan lägst i hela Sverige, något som kan påverka ungdomar/unga vuxnas val att söka eftergymnasial utbildning.

I huvudsak säkerställer vi behovet av intern kompetensutveckling genom individuell utbildning. Respektive ansvarig chef beslutar, i de flesta fall, helt på egen hand gällande kompetensutveckling inom enheten. I dagsläget finns inga rutiner/central funktion kring dokumentation av medarbetares kompetens och således finns mycket små möjligheter att kunna ha kunskap om vilken kompetens som Malung-Sälens kommun, genom sina medarbetare, besitter.

Framgångsfaktorer för att skapa ett utvecklat medarbetarskap i en organisation är en bra introduktion av nyanställda, möjligheter till utveckling och karriärvägar samt möjlighet att påverka sitt arbete. Malung-Sälens kommun arbetar med en modell för introduktion vid nyanställning samt återintroduktion vid intern rörlighet/längre frånvaro. Tidigare har samverkansavtal funnits och arbetet med att gå tillbaka till samverkan pågår.

Malung-Sälens kommun genomgår en stor generationsväxling både bland medarbetare och bland chefer. De senaste årens svårighet att rekrytera chefer tyder på att vi i det långa loppet kommer att ha det svårt att klara vår chefsförsörjning. Chefsbyten och oro inför rekryteringar påverkar organisationen negativt likväl som det är ekonomiskt kostsamma rekryteringsprocesser. Problematiken i rekryteringsarbetet handlar främst om svårigheter att få sökande som lever upp till de krav som ställs. Detta resulterar ofta i att vi sänker våra krav för att kunna tillsätta tjänsterna och det ställer krav på organisationen i introduktionen, särskilt när till exempel oerfarna chefer

anställs. Förutsättningen för att de ska lyckas i sitt nya arbete är gott stöd från kollegor och kringfunktioner.

Begrepp

Nedan definieras begreppen kompetens, kompetensförsörjning, chefsförsörjning, kompetensutveckling och medarbetarskap i korthet.

Kompetens

Kompetens brukar beskrivas som en individs förmåga och vilja att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskap och färdigheter. Kompetens är personbunden, men den är också beroende av det sammanhang som individen befinner sig i.

Förmåga är det samlande begrepp som innebär att kunna använda kunskaper och erfarenheter av olika slag praktiskt i en viss situation. I arbetslivssammanhang kan begreppet kompetens definieras som någon form av kvalitativt agerande då kunskaper, färdigheter, attityder och förhållningssätt omsätts i handling.

Kompetensförsörjning

Med kompetensförsörjning avses den process som utförs i en organisation för att fortlöpande säkerställa rätt kompetens för att nå verksamhetens mål och tillgodose dess behov. Kompetensförsörjning handlar om arbetsgivarens möjlighet att koppla det kommunala uppdraget till behovet av kompetens hos medarbetarna. Arbetsgivarens tillgång på de kompetenser som krävs för att leva upp till det kommunala uppdraget ska kunna tryggas.

Kompetensförsörjningsarbete syftar till att säkerställa att rätt kompetens utvecklas utifrån verksamhetens behov i när- och framtid. Detta innebär att utifrån uppställda mål leda, utveckla och upprätthålla organisationens samlade kompetens så att verksamheten har den kompetens som krävs i dagsläget men också utvecklas på kort och lång sikt.

Chefsförsörjning

I alla grupper krävs ledning för arbetet. En ledare kan vara självutnämnd eller bli vald att axla rollen. I arbetslivet benämns de allra flesta ledare som chefer och de har fått ett formellt uppdrag oftast efter en rekryteringsprocess. Det är vanligt förekommande att medarbetare intresserar sig för ledarskap och på så vis söker sig aktivt till att bli rekryterad för sådana roller, kanske i sin egen organisation men också i andra organisationer.

Chefsförsörjning innebär att strategiskt se till vi säkerställer att vi har chefer/ledare i organisationen. Arbetet kan gå till på olika sätt men utgångspunkten brukar vara att planera för behovet av nya chefer, skapa förutsättningar för chefer i organisationen och ge chefer rätt stöd i sitt arbete. Målet med arbetet är att se till organisationens behov av ledare och säkerställa att vi kan leva upp till behovet.

Kompetensutveckling

Kompetensutveckling kan definieras som de olika åtgärder som kan användas för att påverka utbudet av kompetens på en verksamhets interna arbetsmarknad. Det handlar om rekrytering, befordran (exempelvis karriärplanering) och personalrörlighet (internt och/eller externt) såväl som utbildning eller träning av personal genom till exempel kurser på eller utanför arbetsplatsen. Olika typer av icke-formell utbildning (till exempel utvecklingsprojekt, arbetsplatsträffar) och lärande i samband med utförande av det dagliga arbetet med eller utan särskild instruktion, "on the job learning" är andra delar av kompetensutveckling.

Medarbetarskap

Med medarbetarskap avses hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och sina arbetskamrater. Här ingår förmågan att ta ansvar, att tillsammans med andra medarbetare och chefer lösa problem och hantera konflikter, att bemöta andra med respekt och att tillsammans arbeta mot gemensamma mål.

I begreppet kan också förmågan att ta ansvar för egen utveckling och att finna en balans mellan arbete och privatliv infogas. I en organisation med ett välutvecklat medarbetarskap är medarbetarna förutom att de tar ett stort ansvar i det egna arbetet också måna om att samverka med kollegor och att bidra till en god stämning och kamratskap på arbetsplatsen. I det goda medarbetarskapet försöker medarbetarna att finna en balans mellan att vara lojal mot arbetsgivaren, mot arbetskolllegorna men också till sig själv som individ och sina anhöriga.

Förutsättningar och utmaningar

Malung-Sälens kommun saknar en strategisk (långsiktig) plan för framtida kompetensförsörjning. Några närliggande utmaningar är chefsförsörjning, kompetensutveckling, introduktion och medarbetarskap.

Med tanke på de stora pensionsavgångarna kommer kommunen att behöva rekrytera många nya medarbetare under de kommande tio åren. Det ställer stora krav på en väl fungerande introduktion och en välkomnande arbetsplats men även möjligheten för medarbetaren att utvecklas individuellt med bibehållen motivation.

För att attrahera och rekrytera nya medarbetare behöver vi utveckla förmåner och använda löneinstrumentet proaktivt.

Om vi ska rekrytera många nya medarbetare bland nyanlända, kommer nya krav att ställas på oss ur ett introduktionsperspektiv. Nya former för validering av kompetens och språkutbildning behöver vävas in i en förstärkt introduktion. Vi kan använda ett utvecklat arbete med kompetensutveckling och olika karriärvägar som argument för att locka nya medarbetare och för att få medarbetare att stanna hos oss.

Vi har stora pensionsavgångar bland våra chefer, och medelåldern bland våra chefer är hög. Vi har sett att det finns en hög rörlighet bland våra chefer och vi kommer att rekrytera många chefer som har sitt första ledaruppdrag. Oerfarna chefer behöver mer stöd för att ta sig in i arbetet och det ställer höga krav på stödfunktioner som administrativt stöd, HR, ekonomi och handledning.

Kommunens geografiska läge innebär stora avstånd till högskola/forskning och utveckling (FoU) och det finns för närvarande inget etablerat samarbete med någon institution. Det ställer särskilda krav när det gäller att arbeta evidensbaserat även med kompetensutveckling i organisationen.

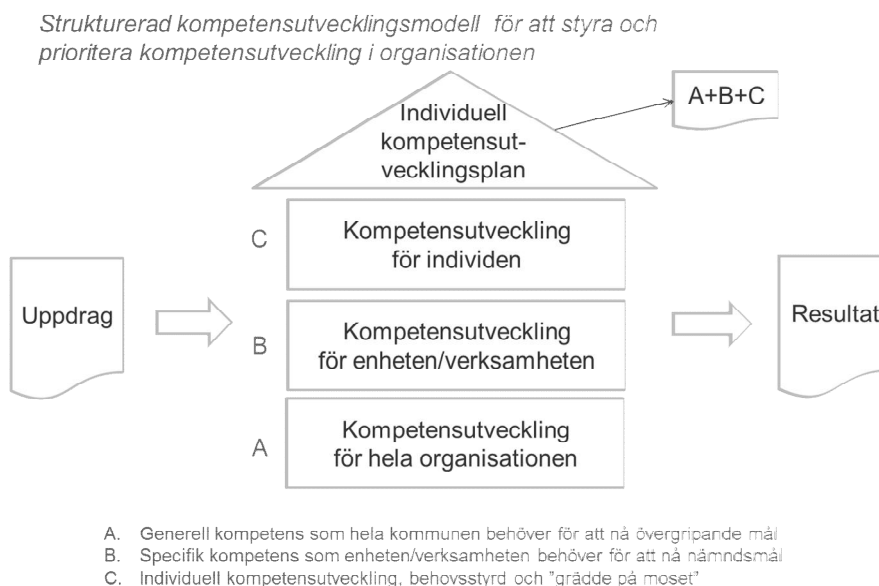
Kommunens ekonomi är krympande. Därför är det särskilt viktigt att vi hushållar väl med resurserna för kompetensförsörjning och är noga med att göra rätt saker. De resurser som avsätts behöver också synliggöras.

Malung-Sälens kommun – en attraktiv arbetsgivare

Malung-Sälens kommun ska aktivt driva frågor gällande kompetensförsörjning utifrån det interna behovet, näringslivets behov och i samverkan med regionen. Vi ska aktivt analysera behovet, arbeta för att på egen hand eller med externt stöd förse vår organisation med den kompetens som krävs, både för nyanställningar och för kompetensutveckling av nuvarande medarbetare. Näringslivets behov ska vara en del av den strategiska plan som kommunen ansvarar för. Vi ska kunna säkerställa det framtida behovet av kompetensförsörjning i Malung-Sälens kommun.

För att få till stånd ett långsiktigt hållbart arbete med kompetensutveckling i syfte att säkerställa kompetensförsörjning och utveckla medarbetarskapet krävs en systematisk planering och uppföljning av arbetet.

Nedanstående bild illustrerar en modell för strukturerad kompetensutveckling i organisationen. Strukturerade insatser i kombination med ett utvecklat IT-stöd, där alla medarbetares kompetenser finns kartlagda, kan utgöra en bra grund för att styra insatser, där de gör mest nytta samtidigt som befintlig kompetens synliggörs och kan användas på ett bättre sätt.



Malung-Sälens kommun – en lärande organisation (för ständiga förbättringar)

Kompetensutveckling och ett utvecklat medarbetarskap går hand i hand. Att som arbetsgivare arbeta strategiskt med kompetensutveckling innebär vinster både för medarbetaren och för organisationen. Vi bör därför ha som långsiktigt mål att vara en lärande organisation.

En lärande organisation ska genom sin utformning skapa förutsättningar för både individuellt och organisatoriskt lärande. Det organisatoriska lärandet utgår från individens lärande som på organisatorisk nivå nyttjas för att till exempel förändra arbetssätt, rutiner och policys.

Lärmiljön utgörs av organisationens inre och yttre kontext. Exempel på yttre faktorer som påverkar är branschtillhörighet, starka kundkrav, snabb teknisk utveckling, konkurrens och marknad. Exempel på inre faktorer är personalgruppens sammansättning, arbetsuppgifter, arbetsorganisation, ökade kompetenskrav och individens motivation. En stödjande lärmiljö bygger på variation, utmaningar, ledningens stöd, utvecklingsklimat medan en begränsande lärmiljö ställer lägre krav på kompetensutveckling och är motsatsen till den stödjande miljön.

Lärandet i sig kan beskrivas i två perspektiv. Reproduktivt lärande innebär att man lär sig mer av vad man redan kan. Utvecklingsinriktat lärande innebär möjligheter att pröva och utveckla nya metoder och arbetssätt samt lära sig att hantera nya situationer.

Strategier för lärande kan antingen vara formella, som baseras på interna/externa utbildningar/kurser, eller integrerade, det vill säga inriktade på utveckling av verksamheten, till exempel införande av nytt kvalitetssystem, men där även interna/externa utbildningar/kurser kan förekomma.

I en stödjande lärmiljö med en integrerad strategi och ett tillåtande klimat utvecklas medarbetarskapet.

För att se effekterna av ett systematiskt kompetensförsörjningsarbete behöver målen kunna följas upp. Det är möjligt att identifiera mått både på individuell och organisatorisk nivå för uppföljningen. Några exempel på mått redovisas nedan.

På individnivå

Ökat yrkeskunnande.

Ökat intresse att lära nytt i arbetet (ökad motivation).

Bättre helhetsbild.

Större ansvar.

Ökad trivsel.

På organisatorisk nivå

Ekonomiska effekter (behålla personal, behålla kunder, ökad kvalitet).

Symboliska effekter (ökad motivation, "vi-anda", ökat förtroende).

Organisatoriskt lärande (kompetensutveckling synliggörs, förbättrad jordmån för framtida satsningar).

Strategier

Några framgångsfaktorer för all verksamhetsutveckling är:

- Ledningens engagemang.
- Personal- eller HR-specialister som uppmärksammar utvecklingsbehov och har kunskap om metoder och genomförande.
- Tid för analys och genomförande måste finnas.
- Medarbetare och facken är delaktiga i hela processen.
- Nyvunna kunskaper kan tillämpas av motiverade medarbetare i en tillåtande arbetsmiljö.

Dessa framgångsfaktorer kan utgöra grund för de strategier som kommunen formulerar i form av viljeinriktningar utifrån ett helhetsperspektiv.

Övergripande strategi för att rekrytera kompetens handlar i första hand om att

- arbeta utåtriktat;

- fokusera på potentiella medarbetare med anknytning till kommunen.



Övergripande strategi för att utveckla kompetens handlar i första hand om att

- dokumentera och systematisera;
- lärande blir en del i det vardagliga arbetet.

Övergripande strategi för att behålla kompetens handlar i första hand om att

- ha konkurrenskraftiga och flexibla anställningsvillkor;
- kunna utvecklas i yrkesrollen och som människa

Övergripande strategi för en tillåtande och motiverande arbetsmiljö är att

- skapa förutsättningar för förbättrade möjligheter till medarbetarinflytande, där dialogen mellan medarbetarna, ledningen och politiken stärks.

Växande och lärande

Sammanfattning

- Anpassa för- och grundskolorna till större enheter
- Fastställ normtal för enheter inom för- och grundskola
- Investera i ändamålsenliga skollokaler för effektivare drift
- Anpassa skolans organisation

Livsvillkor för barn och unga

Förhållanden under barn- och ungdomsåren har stor betydelse för både den psykiska och fysiska hälsan under hela livet. Utvecklingen av barns och ungas hälsa, framför allt den psykiska hälsan, ger anledning till oro. En ökning av psykosomatiska symptom som oro och nedstämdhet, sömnbesvär, trötthet och huvudvärk bland unga i skolåldern, stressrelaterade symptom bland framförallt flickor och ett ökat antal unga som vårdas på sjukhus för depression och ångest är några exempel på den oroande utvecklingen.

Att barn och unga ska ha ett bra liv kan innebära många olika saker – bland annat handlar det om att ha en bra levnadsstandard, att må bra, att kunna påverka sitt eget liv och att ha samma rättigheter och möjligheter att delta i samhället som andra grupper har.

Att unga skaffar sig utbildning är en del i förverkligandet av målet att unga ska ha goda levnadsvillkor, makt att forma sina liv och inflytande över samhällsutvecklingen. Kultur- och fritidsaktiviteter är viktiga för avkoppling, bra hälsa, personlig utveckling och förståelse av omvärlden. Fritiden spelar en stor roll för unga. Den är en viktig arena för unga att kunna känna inflytande över sitt eget liv.

Ungas deltagande i föreningar minskar. Statistiken visar till exempel att sedan år 2000 har andelen unga i åldern 7–14 år som motionerar varit relativt konstant medan andelen minskat bland de som är 15–19 år, speciellt bland killar. Även om andelen unga som är med i föreningar minskar så är det många unga som fortfarande deltar i olika typer av föreningar. Både i skolan, i bostadsområdet, genom idrotten eller på andra ställen där unga finns. Genom sina fritidsaktiviteter kan unga få tillgång till inflytande, och aktiviteterna kan uppmuntra unga att delta i ett demokratiskt samhälle och att förbättra sin hälsa.

Det är viktigt att förbättra föreningars, organisationers och andra ideella verksamheters villkor så att de i ännu högre grad än idag kan engagera medborgare och spela en roll i demokratin. Alla unga ska ha verklig tillgång till inflytande.

Skolan, etableringen till vuxenlivet och snäva genusnormer är exempel på vad som stressar många unga. Många unga anser att de inte får det stöd de behöver. Det finns tydliga könsskillnader i hur man hanterar sitt dåliga mående. Killar pratar inte om sina problem och söker inte hjälp i samma utsträckning som tjejer.

Under 2000-talet har bostadskostnaden för unga legat relativt konstant. Däremot är ungas inkomstutveckling under 2000-talet sämre jämfört med andra grupper i samhället. Det innebär att ungas konkurrenskraft på bostadsmarknaden har försämrats jämfört med andra åldersgrupper.

Svårigheterna för unga att etablera sig på bostadsmarknaden innebär också att de kan få svårt att starta ett liv som vuxen och självständig. Det finns indikationer på att bostadssituationen påverkar ungas möjligheter att få ett arbete. Boendet påverkar också saker som familjebildning och de som bor trångt väljer ofta att skaffa barn senare.

Möjlighet till inträde och etablering på arbetsmarknaden är en central fråga för tillgång till välfärd och inflytande. Det är varje år mer än 100 000 individer i åldern 16–25 år som varken arbetat eller studerat under hela året. Gruppen är stor både i såväl dåliga som goda tider, och motsvarar omkring 8–10 procent av ungdomsgruppen varje år.

Förutsättningar och utmaningar

Barn och unga i Malung-Sälens kommun lever på många sätt under samma villkor som man gör nationellt. Samma typer av krav och förväntningar ställs på våra barn och ungdomar. Det finns i aktuella uppföljningar faktorer som både verkar i positiv och i negativ riktning. Så är till exempel resultaten i grundskolan i form av godkända elever och elevernas upplevelser av skolan mycket goda. Arbetslösheten är låg men samtidigt har vi en låg utbildningsnivå. Det påverkar uppväxten för barn och unga i vår kommun. Det finns sedan några år tillbaka en kontinuerlig ökning av barn och unga som av flera anledningar blir föremål för aktualiseringar och utredningar inom socialtjänsten.

Antalet födda barn i kommunen har under de senaste 15 åren minskat totalt sett. Minskningen sker i den södra kommundelen, från toppåret 2000 då 88 barn föddes till 2014 då endast 49 barn föddes. Glädjande är dock att minskningen till viss del vägs upp av att det föds fler barn i den norra kommundelen (Lima/Sälen). Det lägsta antalet barn som har fötts i den norra kommundelen var år 2000 då det föddes endast 25 barn. Som mest föddes det 43 barn år 2012.

Denna kontinuerliga minskning av antalet födda barn samt att kommunen tappar invånare totalt sett gör att elevunderlaget har sjunkit från läsåret 2004/05, då 1214 elever gick i vår grundskola till att det 2020/21 beräknas gå 943. Det är en minskning med 271 elever på 16 år.

En utmaning blir då att dimensionera vår förskola och skola så att vi använder våra resurser på bästa möjliga sätt. Det vi kan se är att antalet födselar och inflyttning är någorlunda stabilt i Malung (inklusive Malungsfors), Lima och Sälen. Däremot föds det i våra ytterområden (Rörbäcksnäs, Öje och Yttermalung) ett mycket ojämnt antal barn per år och dessutom minskar antalet födda över tid. Vår verksamhet bör mot bakgrund av ovanstående koncentreras till kommunens 3 (4) huvudorter, Malung (Malungsfors), Lima och Sälen. När det gäller vår vuxenutbildning bör den ingå i det kommande utbildningsförbundet med Vansbro kommun.

Strategier

Grundskolan

I den verksamhetsutredning som barn- och utbildningsnämnden genomförde under 2015 och som tar sikte på anpassning fram till år 2020 gjordes i samband med förändringen av antalet skolenheter ~~bör~~ också en översyn av stadierna ~~ske~~ där Förslaget är att skapa två "huvudskolor" i kommunen (Ungärde och Centralskolan). I södra kommundelen blir tre skolor kvar (Malungsfors F-3, Blomsterbäcken F-3 och Centralskolan 4-9) och i norra kommundelen blir det två skolor kvar (Sälen F-3 och Ungärde F-9). Den minsta skolan kommer att ha 35 elever och övriga fyra kommer att

ha fler än 100 elever. Med tanke på utvecklingen av elevantalet fram till år 2025 bör principen om minsta antal elever för att driva en skolenhet fortsatt vara vägledande för fortsatt anpassning.

Förskolan

När det gäller förskolan är det lite mera osäkert. Behovet av antalet platser i förskolan för den södra kommundelen är 220-230 platser. Antalet platser för den norra kommundelen är 165-185. Om vi summerar hela kommunen så kommer behovet att förändras från 15 förskolor idag till sex förskolor (fem förskoleområden) fram till år 2020. Den minsta enheten inom förskolan kommer att ha tre avdelningar med cirka 45 barn, vilket bör vara vägledande som princip för fortsatt anpassning fram till år 2025.

Investeringar

För att klara av att genomföra dessa förändringar kommer det att krävas en del investeringar. För grundskolans del behöver Blomsterbäcken byggas ut för att klara fler elever. Centralskolan behöver eventuellt göra vissa anpassningar och en bättre utemiljö för yngre skolbarn behöver ordnas. Dessutom behöver förskolan i Sälen byggas ihop för att bättre kunna nyttja tillgänglig personal. Förslaget är att bygga ihop två av förskolorna till en enda stor med sju avdelningar istället för dagens tre förskolor (hus) med sex avdelningar samt en avdelning på Sälens skola.

Skolskjuts

Ovanstående förslag innebär att fler elever behöver åka skolskjuts till skolan, vilket i sin tur gör att vi behöver beställa fler bussar från Dalatrafik.

Kompetens, styrning och kvalitet

För att kunna behålla vår mycket goda kvalitet inom våra skolformer kommer den stora utmaningen att bli att behålla och rekrytera ny personal. Vi behöver se över våra lönenivåer som idag är väldigt låga i jämförelse med andra kommuner. Detta gäller inom alla skolformer, både pedagoger och skolledare. Ytterligare en viktig aspekt är att ha stora enheter så att personalen har kollegor att utbyta erfarenheter med. I framtiden bör fem rektorsområden bli tre, där vi kommer att ha tre rektorer och två biträdande rektorer. Detta kommer att kunna minska lönekostnaderna något. För att klara av att hantera den stora mängd korttidsvikarier som behövs i våra verksamheter är det viktigt att det skapas en välfungerande och effektiv bemanningsenhet.

Samarbete med andra kommuner eller organisationer

Ett utvecklat samarbete med närliggande kommuner kommer att ha stor betydelse i framtiden för att vi tillsammans med andra ska kunna upprätthålla den kompetens som vi har behov av. Vi behöver också vara positivt inställda till andra lösningar för våra byar, till exempel att barn/elever kan gå i andra kommuners skolor/förskolor eller i form av kooperativa lösningar. I framtiden kan samarbeten även ske med kommuner på den norska sidan. Ett annat framtidsperspektiv kan bli ett utökat samarbete med andra organisationer kring till exempel öppna förskolan eller läxhjälp.

Enheternas storlek

Större enheter är att föredra ur flera aspekter. Den ekonomiska aspekten innebär att färre antal personal kan täcka in en dag på en förskola. I en större enhet kan fler människor dela erfarenheter med varandra. Det är viktigt att våra enheter inte blir för små. I planeringen av nya/renoverade skollokaler bör det beräknas att 30 elever går i samma klass.

Framtida utveckling

Det kommer med största sannolikhet att införas ett 10:e år i svensk skola. Frågan är om förskoleklassen blir obligatorisk eller om det kommer att bli ett 10:e år i grundskolan. Det höjs då och då röster om att skolan ska bli statlig igen. Var den debatten leder till är än så länge mera osäkert. Det vi redan idag känner av är att det blir svårare och svårare att rekrytera viss kompetens inom skolan, det gäller främst förskollärare, specialpedagoger och Sva lärare (svenska som andra språk).

Teknisk utveckling

Vi kommer i framtiden att behöva investera i vår tekniska utrustning. Vårt gymnasium har redan idag "en dator till en elev" när det gäller elevdatorer, vilket kanske även grundskolan kommer att ha behov av i framtiden. Likaså behöver vi komplettera alla våra klassrum med så kallade smartboards. En trolig utveckling inom grundskolan är dessutom att en del av undervisningen kommer att ske via en dator och att läraren då befinner sig i ett annat klassrum eller på en annan skola.

Välfärd och omsorg

Sammanfattning

För vård och omsorg behövs

- Fler alternativa boendeformer
- Fler former för dagliga aktiviteter
- En utvecklad hemtjänst
- Moderniserad ledningsorganisation

För individ- och familjeomsorg behövs

- Utvecklat samverkansarbete
- Omhändertagande av fler behov på hemmaplan
- Utvecklade former för sysselsättning

Vård och omsorg i framtiden

Den offentliga sektorn kommer att stå inför ökade krav på sjukvård och omsorg i framtiden. Detta kommer ännu mer att handla om en fråga för individen, där självbestämmande, respekt och valfrihet att få den vård, omsorg och service jag som brukare själv anser mig behöva blir viktigt. Möjligheten att få bo kvar i det egna hemmet så länge som möjligt kommer att vara den viktigaste grundtanken. En annan kvalitetsfråga som kommer att efterfrågas i framtiden är behovet av social gemenskap exempelvis seniorboende (55 plus) och trygghetsboende (70 plus), där äldre kommer vilja bestämma mer själva. Generellt kan sägas att framtidens äldre kommer att våga ställa helt andra krav på vilket sätt man vill ha sin service.

Behovet av hemtjänst kommer med tiden att successivt öka och en omstrukturering behöver ske, till ökad hemtjänst. Vi kommer att behöva titta på fler alternativa lösningar samt också vad som kan komma att krävas av medborgarna själv.

För äldre personer med stora vård- och omsorgsbehov är det viktigt att hälso- och sjukvården och äldreomsorgen samverkar, både på individnivå och på organisatorisk nivå.

Informationsöverföring mellan olika huvudmän, vårdgivare och professioner inom och mellan organisationer är avgörande för att äldre ska få vård och omsorg av hög kvalitet som tillgodoser deras behov. Det finns många utmaningar för att få en tillfredsställande vård- och omsorgskedja. En utmaning handlar om aktörernas kunskap om och tilltro till de andra aktörernas kompetens, förutsättningar och förmåga. Ett exempel är den lagstadgade skyldigheten i både hälso- och sjukvårdslagen (HSL) och socialtjänstlagen (SoL) att upprätta en samordnad individuell plan (SIP). Denna plan ska upprättas när en person behöver insatser från både socialtjänsten (äldreomsorgen) och hälso- och sjukvården. Ett exempel är införandet av Nationell patientöversikt (NPÖ). NPÖ är ett webbaserat system där personal hos en vårdgivare kan läsa i en annan vårdgivares journal om en gemensam patient, under förutsättning att patienten gett sitt samtycke.

Regeringen har gjort satsningar för att förbättra vården och omsorgen för de mest sjuka äldre. Målet är att få hemsjukvård, äldreomsorg, vårdcentraler och sjukhusvård att samverka bättre kring äldre. Ett exempel är Trygg hemgång som innebär att den äldre person som nyss skrivits ut från sjukhus möts upp med mycket resurser de första dagarna kombinerat med upprepade vårdplanering. Detta koncept har visat sig

skapa trygghet för den äldre och bidrar till färre återinskrivningar på sjukhus.

Kommunerna har i många år ansvarat för hälso- och sjukvård i särskilt boende och dagverksamhet (exklusive läkarinsatser), 18 § HSL. Ansvaret för basal hälso- och sjukvård i det egna hemmet, hemsjukvård, har varit splittrat de senaste decennierna. I vissa län har kommunerna haft ansvar och i andra län har landstinget haft ansvaret. Under de senaste fem åren har hemsjukvården i ordinärt boende kommunaliserats och ansvaret har flyttats från landstingen till kommunerna i nästan hela landet. Det innebär att kommunerna ansvarar för hälso- och sjukvård i både ordinärt boende och i särskilt boende i nästan samtliga kommuner. Hur framtiden kommer att utvecklas gällande ytterligare kommunaliseringar av verksamheter är ovisst.

Demens är ett samlingsnamn för en rad symtom som orsakats av hjärnskador. Vanligen försämras minnet och förmågan att planera och genomföra vardagliga sysslor. Språk, tidsuppfattning och orienteringsförmåga är kognitiva förmågor som påverkas negativt. Symtomen leder ofta till att personer med demenssjukdom med tiden får svårt att klara sig själva i det dagliga livet. Åtta procent av alla som är 65 år eller äldre och nästan hälften av alla som är 90 år eller äldre har en demenssjukdom. Fram till år 2050 förväntas antalet personer med demenssjukdom nästan fördubblas. Vi ser därför en ökning av demenssjukdom. Behovet av antalet platser kommer därför att öka i och med den befolkningsutveckling av äldre som sker.

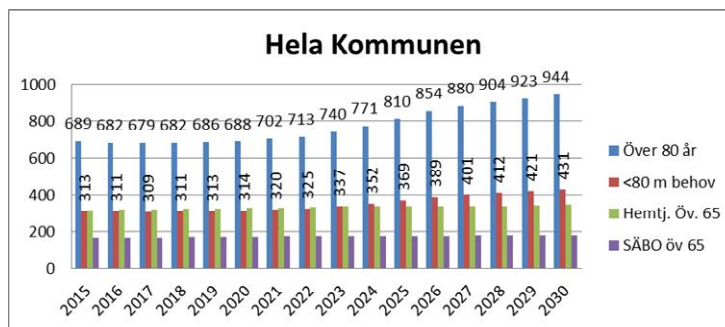
En demensutredning ska leda till att vårdens och omsorgens aktörer, tillsammans med den sjuka, kan avgöra vad de kan göra för att minimera funktionsnedsättningarna eller kompensera för dem. De ska också avgöra vad de kan göra för att underlätta för anhöriga. Primärvården genomför de flesta basala demensutredningarna. Det saknas rikstäckande data över utredningar, behandlingar och uppföljningar av personer med demenssjukdomar. Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) har därför gjort en överenskommelse med socialdepartementet om att på nationell basis verka för att fler e-tjänster skapas inom socialtjänstens verksamheter och att spridningen av dessa ökar.

Inom området välfärdsteknologi sker just nu en mycket snabb utveckling inom olika områden. En del kommuner har kommit längre än andra bland annat inom e-hemtjänst med till exempel nattkamera, kontakt med brukare via dator och surfplatta med mera.

Förutsättningar och utmaningar

Vård och omsorg

Idag är andelen över 65 år i Malung-Sälens kommun cirka 25 procent av befolkningen jämfört med rikets snitt på 18 procent. Fram till 2020 beräknas antalet personer över 80 år ligga konstant. Mellan 2021 till 2025 beräknas antalet personer över 80 år öka med 17,5 procent. Ökningstakten ser ut att fortsätta med ytterligare 18 procent till år 2030, och därefter beräknas ökningstakten plana ut.



Idag bor cirka 17 procent av alla personer över 80 år i kommunen i ett särskilt boende jämfört med genomsnittet i Sverige som är 14 procent. En strukturomläggning bör ske inom vård- och omsorg där utvecklingen går mot andra former av boendeplatser med en utökad hemtjänst.

När det gäller antalet korttidsplatser finns det ett samband med hur landstinget kommer att organisera sina verksamheter. Utvecklingen går mot att behovet av fler korttidsplatser ökar. De korttidsplatser som finns idag är inte anpassade utifrån aktuellt behov, bland annat saknas egen dusch och toalett. Bristen på korttidsplatser för personer med demenssjukdom medför att personer med skilda behov och diagnoser idag blandas på avdelningarna.

Individ- och familjeomsorg samt biståndshandläggning

Detta område handlar i huvudsak om myndighetsutövning, utredning, bedömning och beslut utifrån förvaltningsrättsliga/juridiska uttövanden.

På sikt är ambitionen att kunna slå ihop dessa båda delar/områden till en ren myndighetsförvaltning/avdelning som sitter på samma ställe och arbetar mer nära varandra. En inriktning för att utveckla det förvaltningsrättsliga/juridiska tänket i våra utredningar inom både individ och familjeomsorgen som på biståndshandläggarsidan är att få tillgång till juridisk kompetens inom socialförvaltningen. Målsättningen bör därför vara att inom en snar framtid försöka rekrytera juristkompetens som i det löpande arbetet kan bistå, stötta/hjälpa våra handläggare i arbetet med bedömningar och beslutstaganden, dels kunna vara ett bollplank för våra handläggare och samtidigt även vara en "gränssättare" samt följa generellt vad som händer inom rättspraxisområdet, domar samt svara och ha kontakter med bland annat Inspektionen för vård och omsorg, IVO, och andra statliga myndigheter utifrån det förvaltningsrättsliga perspektivet. Vidare ska juristen företräda den kommande myndighetsförvaltningen i förhandlingar i exempelvis tingsrätt med mera.

Strategier

Vård och omsorg

Vi kommer att behöva utveckla och bygga ut dagverksamheten både i den södra kommundelen, men inte minst i den norra kommundelen där ingen verksamhet alls bedrivs idag.

Det finns ett ökat behov av trygghetsboende i framtiden både i den norra och södra kommundelen, antingen i Malungshems eller i egen regi.

Hemtjänsten är idag en viktig samarbetspartner för hemsjukvården och kommer så att vara. Hemsjukvården idag är uppdelad i två områden, södra och norra kommundelen. Nattpatrull kommer inom kort att finnas i hela kommunen.

Träffpunkter med exempelvis stående aktiviteter/veckovis och som är öppna för alla äldre saknas i kommunen idag och behöver utvecklas.

Att öka tillgången på bostäder med god tillgänglighet i syfte att skapa möjligheter för äldre att i högre åldrar kunna leva ett självständigt liv utan att vara beroende av olika insatser bör vara en prioriterad fråga för Malung-Sälens kommun.

Idag har vi kooperativ i Öje och Sörsjön. En tanke skulle kunna vara att utifrån kostnadsmässiga skäl se över en utbyggd kooperativ hemtjänstverksamhet.

Framtida behov i kommunen

Behov föreligger för trygghetsboende, demensboende, SÄBO och korttidsplatser.

Behov av daglig verksamhet föreligger.

Behov av hemtjänst med nattpatrull.

Vi behöver öka tillgången till trivselpunkter/dagverksamhet för social samvaro, vilket också förbättrar förutsättningarna att kunna bo kvar hemma längre.

Organisation och kompetensförsörjning

Idag har vi enhetschefer som har 40- 60 medarbetare under sig vilket omöjliggör ett strategiskt framåtinriktat verksamhetstänk. Vi kommer därför att behöva se över hur många anställda en chef ska ansvara och leda. Att ge utrymme för chefen att vara mer av en strategisk ledare och visionär kan således innebära att vi behöver se över nya befattningar i form av samordnare som är operativa (ingår i gruppen) och som direkt under enhetschefen får ansvar att leda en mindre grupp av 10-15 medarbetare. Arbetsmiljöverket utreder idag vilken storlek på grupp som är mest lämplig att leda.

Gällande kompetensförsörjning ser vi idag att konkurrensen med andra kommuner och med landsting hårdnar gällande vissa yrkesgrupper. För att bli mer attraktiva och konkurrenskraftiga vid rekryteringar samt för att kunna behålla personal behövs en översyn av arbetsmiljö, löneläge och eventuellt erbjudande av förmåner.

Enligt plan ska bemanningsenheten överföras till personalkontoret. Inriktningen är att bemanningsenheten ska serva fler förvaltningar än enbart socialförvaltningen. Bemanningenheten kommer vara en central enhet som sköter all vikarieanskaffning, planerar och anställer vikarier inför sommarsemestrar etc.

Individ- och familjeomsorg

Vi behöver fortsätta att utveckla det samverkansarbete som nu är igångsatt tillsammans med skola, elevhälsa, första linjens psykiatri, mödravården, barn- och ungdomspsykiatri samt habiliteringen.

Målet ska vara att vi gemensamt på ett tidigt stadium kan möta upp behovet genom tidiga förebyggande insatser samt utveckla och jobba för ett förbättrat stöd till föräldrar, barn och unga.

Ambitionen och inriktningen ska vara att utveckla och säkra att vi har insatser att erbjuda så långt det är möjligt på hemmaplan. När det gäller insatser i den norra kommundelen ser vi på sikt att vårt engagemang och deltagande behöver öka. Vi behöver samtidigt också utveckla och skapa förutsättningar för en bättre samverkan med närliggande kommuner.

Vi behöver utveckla och stärka samarbetet med arbetsmarknadsenheten (AME). Vi behöver utveckla en trappstegsmodell som inkluderar att personer kan förflyttas i sin dagliga verksamhet i takt med att individens behov förändras och utvecklas. I detta



koncept behöver gemensamma kartläggningsmetoder tas fram och det ska finnas sysselsättningsledare som kan följa individen under "resans gång".

Konsekvenser för service- och teknikförvaltningen

Service- och teknikförvaltningens roll i processen blir att strukturera sig utifrån beslut kopplade till Kommunplan 2025. Utmaningar finns i måltidsfrågor, servicefrågor (städ och vaktmästeri) samt fastighetsfrågor. Vilka resurser, kompetenser, tekniska system kommer att behövas framöver på de olika objekten för att täcka verksamheternas behov? Nya arbetssätt och tjänster kan komma att behövas likväl som vissa kan komma att försvinna.

Fastigheter

Fastighetsavdelningens roll i processen kommer att vara att kunna hantera kommande behov från barn- och utbildningsnämnden och socialnämnden med ny-, ut- och ombyggnationer samt utveckling av tekniska system och funktioner.

Utifrån beslut i Kommunplan 2025 ska underhållsmedel fördelas och åtgärder på fastigheter som ligger inom planen att genomföras. Flera av fastigheterna som kommer att bli centrala i planen har behov av stora underhållsinsatser för att kunna fungera avbrottsfritt över tid.

En annan konsekvens blir att hantera fastigheter som inte kommer att nyttjas av kommunala verksamheter. Avvecklingsplanering med samverkan med till exempel markavdelning och politik kommer att behövas. Modeller och rutiner för försäljning och rivning ska tas fram.

IT

En utveckling mot IT-plattformar som samverkar i stor omfattning och är användarvänliga är önskvärd. Det är mycket handpåläggning i och kring många av våra aktiviteter, där IT-systemen skulle kunna kopplas ihop och automatiskt hantera olika moment.

Framtagande av en strategi för utbyggnad och IT-systemlösningar internt och för bolagen borde kunna hålla ner kostnaden för abonnemang/licenser och öka möjligheten att hjälpa varandra.

Måltidsverksamheten

Under 2014 fick verksamheten ett uppdrag från kommunstyrelsen att spara minst 4 mkr, där målet är att minst bibehålla kvaliteten samt höja andelen livsmedelskostnad av ett portionspris. Ett annat verksamhetsmål är att försöka nå en full kostnadstäckning för de matabonnemang som socialförvaltningen erbjuder sina brukare.

En anpassning måste ske utifrån de förslag till förändringar som barn- och utbildningsförvaltningen och socialförvaltningen föreslår för att minska ner antalet enheter och därmed skapa större och färre enheter. Detta skapar effekten att behovet av den interna servicen minskar. Måltidsverksamheten ser här en stor möjlighet att kunna göra en större omorganisation där målet är att minska ner antalet tillagningskök men samtidigt öka portionsvolymerna på respektive tillagningskök. Tre tillagningskök placerade i områdena Malung, Lima och Sälén är tillräckligt. Där kan mat till både förskola, grundskola och äldreomsorgen produceras i respektive tillagningskök. Verksamheten ser även möjligheten att producera matlådor till hemtjänsten i framtiden. Enligt den utveckling som äldreomsorgen förutspår kommer troligtvis hemtjänstens verksamhet att utökas kraftigt efter år 2021 där då även behovet av matlådor troligtvis kommer att öka.

Totalt innebär det att 10 tillagningskök försvinner, två av dem görs om till mottagningskök och att ett mottagningskök tas bort. Totalt blir det 12 kök (tre tillagningskök och nio mottagningskök) jämfört med dagens 20 kök (13 tillagningskök och sju mottagningskök).

Utvecklingen gällande matsedlar går mot mer vegetariska måltider samtidigt som kraven ökar gällande ekologiskt och mer lokalt och närproducerade livsmedel. Generellt ökar kraven på kosten mer och mer från både brukare, kunder, elever och anhöriga.

Den centrala bemanningsenheten kommer att ha en viktig roll för hur verksamheten ska kunna nyttja sin personal så effektivt som möjligt. Verksamheten ser ett behov av personal som kan ha delade tjänster vilket kommer att vara en viktig uppgift för bemanningsenheten att se till och planera för. Detta kommer att vara viktigt för att bland annat kunna erbjuda heltidstjänster vid rekrytering av personal.

Det kommer att krävas investeringar för att anpassa de tillagningskök som ska finnas kvar, speciellt när tanken är att det ska produceras mat till både barnomsorg, skola och äldreomsorg samt eventuellt matlådor i ett och samma kök. Det innebär att varje kök kommer att behöva hantera mer specialkost samt mer hantering av mat som ska transporteras. Investeringsbehovet de närmaste åren för samtliga tillagningskök beräknas vara cirka 10 mkr. Den största investeringen behövs i Malungsområdet där merparten av alla portioner kommer att produceras.

Den tekniska utvecklingen i form av utrustning och maskiner utvecklas hela tiden, mer och mer kontrolleras genom datasystem där man kvalitetssäkrar leveranser av bland annat specialkost. Näringsvärdesberäkningar av måltider sker där. Även kraven om information om matsedlar till föräldrar och andra anhöriga i form av till exempel en måltidsapp ökar.

Lokalvård

Städverksamhetens budget består till största delen av personalkostnader, cirka 90 procent och resterande 10 procent i form av förbrukningsmaterial, kapitaltjänst och reparationer av maskiner samt transportkostnader.

Utifrån kärnverksamhetens förslag till anpassning minskar antalet fastigheter och ytor som behöver städas. Detta innebär att även städverksamheten kommer att behöva anpassa sig parallellt med att ytorna och behovet av städning minskar. Den mängden städyta som försvinner enligt barn- och utbildningsförvaltningens förslag motsvarar en minskning av cirka fyra heltidstjänster.

Minimivån för att leva upp till det lagkrav som ställs för städning klarar verksamheten idag. Det är endast vid ett fåtal gånger som verksamheten inte har klarat av en tillsyn. Kraven kommer troligtvis inte att minska i framtiden utan snarare öka, vilket antingen kommer kräva mer personella resurser eller att den tekniska utvecklingen förbättras i form av bättre maskiner och städmaterial. Inom branschen finns det en konkurrens mellan olika leverantörer vilket skapar en ständig utveckling av olika maskiner och städmaterial.

Även för denna verksamhet kommer den centrala bemanningsenheten att vara en viktig funktion för att tillsammans med andra verksamheter kunna hjälpas åt med vikarieanskaffning samt delade tjänster för att bland annat kunna erbjuda heltidstjänster vid till exempel nyrekrytering.



När antalet fastigheter och städtytor minskar i omfattning påverkar det även investeringsbehovet i framtiden.

Ett ämne som diskuteras i branschen är hur verksamheten möblerar i sina lokaler i syfte att underlätta städningen. Att kommunens verksamheter vid inköp av möbler och inventarier har detta i åtanke är av vikt även i framtiden.

Logistik

Utifrån det geografiskt stora verksamhetsområde som kommunen är samt för kommande verksamhetsförändringar som finns föreslagna i strategidokumentet stärks kommunens behov av översyn och samverkan kring logistiklösningar. En utredning med beaktande av olika transport- och flödesbehov, helst utifrån ett koncernperspektiv, bör genomföras.

Referenser

Referenser för avsnittet om Strukturell utveckling

Gilljam, M. & Karlsson, D. *Den lokala demokratins utmaningar*
Rapport skriven på uppdrag av 2014 års Demokratiutredning
<https://demokratiutredningen.files.wordpress.com/2015/04/karlsson-gilljam-den-lokala-demokratins-utmaningar.pdf> (senast hämtad 2015-10-12)

Den goda resan i Dalarna – rapport från utredningen Dalarnas framtida kollektivtrafik, Landstinget Dalarna, Dalarnas kommunförbund, Dalarnas kommuner, september 2003

Ett fjällpaket för Dalarna – Trafik och infrastruktur, PM, Region Dalarna, 2010.02.10

Referenser för avsnittet om Kompetensförsörjning

Kompetensförsörjning – från strategi till resultat, SIS
<http://www.sis.se/sociologi-service-foretagsorganisation-och-ledning-och-administration/kvalitet/kvalitetsledning-och-kvalitetssakring/ss-62407020091>

Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling
Red H Kock (2010)

Medarbetarskap i det nya arbetslivet – en kraft för utveckling och förnyelse?
S Tengblad 2003

ISM rapporter 12, 13, 14:1, 14:2, 15, Chefios

Idén om medarbetarskap – en studie av en idéns resa i och genom två organisationer, K Kilhammar, LiU 2013

Arbetsplatsens relationik, M Döös, Arbetslivsinstitutet 2003

Vägval för framtiden rapport nr 2 – utmaningar för det kommunala uppdraget mot år 2025, SKL 2014

Strategier för regional kompetensförsörjning, Tillväxtanalys. Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser Dnr 2012:012

Generationsväxlingen på arbetsmarknaden, Arbetsförmedlingen

Bristyrken hösten 2014, Arbetsförmedlingen

Kompetensförsörjning i Dalarna, fakta och förutsättningar, Region Dalarna

Handbok i arbetsplatslärande, G Wallin och A-K Florin (2013)

Äldreomsorgens vårdare och ledare; samspelet mellan strukturella förutsättningar, chef- ledarskap, arbetssituation och personalens hälsa. Högskolan Gävle (2014)



Referenser för avsnittet om Växande och lärande

Skolbarns hälsovanor i Sverige 2013/14, Folkhälsomyndigheten

Barn och unga 2013. Utvecklingen av faktorer som påverkar hälsan och genomförda åtgärder, Folkhälsomyndigheten

Ung idag 2013 - rapporter, Ungdomsstyrelsen

Referenser för avsnittet om Velfärd och omsorg

Vård och omsorg om äldre, jämförelser mellan kommuner och län. Öppna Jämförelser 2014 SKL och Socialstyrelsen

Verksamhetsutredning inom äldreomsorgen i Malung-Sälen kommun 2015, Kerstin Sandgren projektrapport

Äldreomsorgen år 2020. Helene Jakobsson, Annalena Niemi. Examensarbete Luleå tekniska universitet

Strategiska uppgifter för att nå målen

Kompetensförsörjningsplan

Som grund för ett strategiskt, långsiktig arbete med kompetensförsörjning måste en kompetensförsörjningsplan tas fram. Utarbetandet av en plan bör involvera politiker, medarbetare och fackliga organisationer. Kompetensförsörjningsplanen ska spegla behoven i våra respektive verksamheter och prioriteringar av kompetensförsörjning.

En kompetensförsörjningsplan vilar på tre ben, nämligen

1. Att attrahera och rekrytera personal
2. Att introducera, vidareutveckla och behålla kompetens. Vi ska skapa innehåll i anställningar som attraherar, tex anställningsvillkor, lön, kompetensutveckling och förmåner.
3. Att avveckla, det vill säga att ta vara på erfarenheter och kunskaper från medarbetare som står inför att avsluta sin anställning.

Kompetensförsörjningsplanen ingår som en del i det årliga budgetarbetet på förvaltningsnivå och på övergripande nivå. Årlig uppföljning sker dels utifrån måluppfyllelse (hur arbetet görs i relation till planen) och vilken typ av kompetensförsörjning som genomförs.

Samverkan

Vi behöver systematiskt utveckla samarbete med andra kommuner. I ett kompetensutvecklingsperspektiv krävs ett sammanhang som skapar en lärmiljö för att stödja lärande i arbetet. Vi har få medarbetare inom vissa funktioner och där ges inte den möjligheten av egen kraft.

Vi ska arbeta långsiktigt med skolor och Arbetsförmedlingen för att locka personer till yrken inom kommunal sektor.

Samverkan med civilsamhället kan utvecklas på flera sätt. Andra aktörer i lokalsamhället kan engageras i organisationens kompetensutveckling. Ett utvecklat mentorskap är en form av kompetensutveckling, där andra aktörer kan bidra mycket.

För vissa specifika kompetenser och där vi inte kan lösa tillgången med hjälp av samverkan med våra bolag eller med annan kommun, bör upphandling av tjänst utgöra ett naturligt alternativ till anställning.

Ett etablerat samarbete med Högskolan Dalarna med flera behövs för att säkra ett evidensbaserat lärande.

Fler studenter kan nyttjas för att göra specialuppgifter och för att inspirera oss.

Lärande organisation

En total kartläggning av organisationens kompetens görs både som grund för att arbeta i en strukturerad modell och för att använda den kompetens som finns på ett bättre sätt.

I en lärande organisation behövs en lärmiljö som stödjer ett delvis formaliserat lärande, baserat på den modell som tidigare presenterats. Kommunens Lärcentrum kan vara en aktiv motor för att utveckla en sådan miljö. Som exempel kan nämnas generella krav som ställs på grundläggande IT-kunskap och som på uppdrag kan erbjudas via Lärcentrum.

Eftersom forskning visar att lärande i arbetet enligt tidigare redovisade principer ger mycket till individ och organisation behövs en omställning av synsättet kring vad kompetensutveckling är.

Då blir externa insatser (externa kurser och konferenser) i framtiden ett komplement till ordinarie kompetensutveckling.

De budgetmedel som ska avsättas för kompetensutveckling behöver synliggöras. En bättre styrning av hur de ska användas krävs. En viss andel av budgeten ska vara riktad mot cheferna. En fördelning av gemensamma och lokala medel ska tydliggöras.

Introduktion

Vi behöver arbeta vidare med introduktion av nya medarbetare.

Introduktionsplanen ska innehålla kommunövergripande information samt möjliggöra kommunövergripande träffar för nyanställda.

Introduktionsplanen ska följas upp kontinuerligt och utvärderas.

Vi ska arbeta för att möjliggöra strukturer för att ta emot nyanlända med kompetens som vi behöver, utveckla språkinstruktionen i arbetslivet och skapa mentorsnätverk för integrationsarbete i arbetslivet.

Malung-Sälens kommun ska vara en organisation som bemöter nya medarbetare på ett bra sätt. Vi utbildar våra medarbetare i introduktion och skapar förutsättningar för att introduktion inom alla yrkeskategorier ska ske systematiskt och med hög kvalitet.

Rekrytering

Vi behöver skapa intresse för våra tjänster hos potentiella medarbetare.

I rekryteringsprocessen ska standardiserade metoder användas. Stöttning i rekryteringsprocessen fås av Personalkontoret.

Utbildning av ledare och fackliga representanter för att ge förutsättningar för likvärdiga rekryteringsprocesser genomförs.

Ett samarbete med de kommunala bolagen gällande rekryteringsnätverk, annonsering och marknadsföring etableras.

Vi ska möjliggöra tips kring potentiella medarbetare (tipstjänst) för att kunna bemöta dem som är intresserade av att flytta till Malung-Sälens kommun ska kunna möjliggöras nätverk för att få arbete. Tipsen skulle kunna komma från medarbetare eller externt.

Vi kan lösa behov av specialistkompetens genom att samverka med andra aktörer/kommuner om tjänster.

Goda förutsättningar för att validera utbildningar/arbetslivserfarenhet för att tillgodose sig yrkeskompetens från annan arbetsgivare eller utbildningsanordnare i andra länder ska skapas.

Fokus ska ligga på våra bristyrken och vi gör särskilda satsningar för att på lång sikt kunna nå önskad bemanning.

Samarbete med högskolor krävs för att påverka innehållet i utbildningar, exempelvis innehållet i socionomutbildning.

Chefsförsörjning

Oerfarna ledare ska få särskilt stöd i sitt nya arbete.

Vi behöver skapa normtal för antal medarbetare per chef, exempelvis 10-30 medarbetare per chef.

Alla chefer ska ha likvärdig delegation/ansvar.

Nyrekryterade chefer ska genomgå särskild chefsintroduktion.

Karriärtjänster ska utvecklas förutom möjlighet att bli chef, till exempel som utredare och projektledare.

Vi behöver ge våra chefer möjligheter att leda sin verksamhet och skapa stödfunktioner som kan stötta dem i svåra situationer. En chef ska ha möjlighet att finnas i nuet, planera för framtiden och vara en del av organisationens grund. En chef ska ha en god arbetsmiljö.

I vår kompetensförsörjningsplan behöver vi särskilt fokusera på hur vi ska klara pensionsavgångar bland våra chefer. Vi behöver planera för arbetsgången när en chef slutar och hur vi ska säkerställa att nyanställda chefer får goda förutsättningar för att lyckas i sitt arbete.

Ett tydligt material kring hur vi ska utveckla chefer på ett bra sätt inom organisationen ska utarbetas.

Vi kan uppmana befintliga chefer till intern rörlighet i organisationen.

Villkor

Marknadsanpassade löner och förmåner utarbetas för att locka medarbetare och chefer med rätt kompetens till oss samt få dem att stanna kvar hos oss.

Förutsättningar ska skapas i organisationen för ett samverkansavtal.

Vi möjliggör för medarbetare att kunna anpassa tjänstgöringsgrad, både till heltid men också till deltid i större utsträckning än vad som görs idag.

Vi ser över möjligheter för ersättning under studietid inom bristyrken, t ex socialsekreterare, förskollärare, lärare, specialpedagog.

Bemanning

En central och välfungerande bemanningsenhet kommer att vara av stor betydelse och en viktig funktion för kommunens verksamheter. Detta för att skapa bättre förutsättningar att jobba mer effektivt och bättre resursutnyttjande i verksamheterna. En central placering är av strategisk betydelse för att bland annat få ett större övergripande helhetsgrepp om kommunens vikariehantering och timanställda. Det skapar även bättre förutsättningar att jobba med en större flexibilitet gällande delade tjänster, där vi ser ett ökat behov av i framtiden.

Pensionsavgångar (förutsatt pensionsålder 65 år)

Pensionsålder 65 år	År	Antal	Summa	År	Antal
Barn- och utbildningsförvaltningen	2016	8		2016	25
	2017	8		2017	24
	2018	12		2018	41
	2019	10		2019	34
	2020	13		2020	33
	2021	10		2021	32
	2022	3		2022	27
	2023	12		2023	38
	2024	5		2024	26
	2025	7	88	2025	23
	Förvaltningsledning	2017	2		Totalt
	2019	2			
	2023	1	5		
Kommunstyrelsen	2016	2			
	2018	1			
	2019	2			
	2020	1			
	2021	3			
	2022	5			
	2023	1			
	2025	1	16		
Kultur- och fritid	2016	3			
	2018	1			
	2020	1			
	2021	2			
	2022	1			
	2023	1			
	2024	2			
	2025	1	12		
Miljö- och stadsbyggnadsförvaltningen	2018	1			
	2025	2	3		
Räddningstjänsten	2019	1			
	2020	2			
	2021	2			
	2022	1			
	2025	1	7		

Bilaga 2
Kommunplan 2025
Kompetensförsörjning

Pensionsålder 65 år	År	Antal	Summa
Socialförvaltningen	2016	7	
	2017	8	
	2018	18	
	2019	14	
	2020	13	
	2021	12	
	2022	10	
	2023	19	
	2024	13	
	2025	9	123
Service- och teknikförvaltningen	2016	5	
	2017	6	
	2018	7	
	2019	5	
	2020	3	
	2021	3	
	2022	7	
	2023	4	
	2024	5	
	2025	4	49
Totalt		303	303

Chefer

Pensionsålder 65 år	År	Antal	Summa	År	Antal
Barn- och utbildningsförvaltningen	2016	2		2016	2
	2017	1		2017	2
	2023	2		2018	0
	2024	1	6	2019	3
Förvaltningsledning	2017	1		2020	0
	2019	2		2021	1
	2023	1	4	2022	0
Kommunstyrelsen	2021	1		2023	6
	2023	1	2	2024	1
Socialförvaltningen	2019	1		2025	0
	2023	2	3	Totalt	15
Totalt		15	15		

FÖRSKOLA

FÖRSKOLA	ÅR		
	2014	2020	2025
Antal barn	451	375	375
Antal avd	28	22,5	22
Antal förskolor	15	6	6
Antal födda per år	77	79	79

OMRÅDE FÖRSKOLA	ÅR					
	2014		2020		2025	
	Avd	Antal barn	Avd	Antal barn	Avd	Antal barn
Malung						
Hästen	4	84	4	80	4	80
Ekorren	5	93	5	90	5	90
Småttinggården	2	30				
Snigeln	1	12				
Solstrålen	1	19	1	15	1	15
Regnbågen (mlg-fors skola)	1	23	2	30	2	30
Öje	1	5				
Karlavagnen (Yttermalung)	1	10				
Summa:	16	276	12	215	12	215
Lima						
Skälmo förskola	3	51	3,5	50	3	45
Skälmo förskola (vårdhemn)	1					
Summa:	4	51	3,5	50	3	45
Sälen						
Skogsbacken	2	29				
Skogsglantan	2	32	7	115	7	115
Lyckan	2	30				
Smultronet (sälen skola)	1	24				
Fjällugglan (rörbäcksnäs)	1	9				
Summa:	8	124	7	115	7	115
Totalt	28	451	22,5	380	22	375

GRUNDSKOLA

Grundskola	ÅR		
	2014	2020	2025
Antal elever	1021	945	865
Antal klasser	52	43	38
Antal skolor	8	5	5

OMRÅDE GRUNDSKOLA	ÅR											
	2014				2020				2025			
	Årskurser	Antal klasser	Antal elever	Antal elever /klass	Årskurser	Antal klasser	Antal elever	Antal elever /klass	Årskurser	Antal klasser	Antal elever	Antal elever /klass
Malung												
Centralskolan	Gr 6-9	14	290	21	Gr 4-9	15	360	24	Gr 4-9	13	310	24
Blomsterbäcksskolan	Gr F-5	8	169	21	Gr F-3	8	200	25	Gr F-3	7	180	26
Lillmons skola	Gr F-5	7	142	20								
Yttermalungs skola	Gr F-2	1	7	7								
Malungsfors skola	Gr F-5	4	64	16	Gr F-3	2	35	17,5	Gr F-3	1	25	25
Summa:		34	672	20		25	595	24		21	515	25
Lima												
Ungärde skola	Gr F-9	11	186	17	Gr F-9	14	250	18	Gr F-9	13	250	19
Rörbäcksnäs skola	Gr F-5	1	12	12								
Summa:		12	198	17		14	250	18		13	250	19
Sälen												
Sälens skola	Gr F-5	6	151	25	Gr F-3	4	100	25	Gr F-3	4	100	25
Summa:		6	151	25,2		4	100	25		4	100	25
Totalt		52	1021	20		43	945	22		38	865	23

BEHOV AV INVESTERINGAR

BARN- OCH UTBILDNINGSNAMNDEN

Investeringar	Start år	Yta (M2)	Avskrivnings tid	Investerings belopp	DRIFTKOSTNADER PER ÅR				Total driftkostnad per år	Kostnad för befintlig lokal idag för verksamheten	Årlig kostnadsökning
					Kapitaltjänst kostnad	Drift-kostnad	Underhåll				
Förskola Sälen (3 avd) "Hyllan"	2016-2020	600	33 år	18 000 000 kr	995 000 kr	180 000 kr	60 000 kr	1 235 000 kr	Skogbacken försvinner ca 840 tkr	500 000 kr	
Förskolan Skälmo (1,5 avd)	2016-2020	300	33 år	9 000 000 kr	497 000 kr	90 000 kr	30 000 kr	617 000 kr	Modul försvinner ca 300 tkr	320 000 kr	
Blomsterbäcksskolan (klassrum, personalutrymme och plats för fritidshem)	2016-2020	450	33 år	13 500 000 kr	746 000 kr	135 000 kr	45 000 kr	926 000 kr	Utbyggnad	926 000 kr	
Centralskolan (Anpassning för klass 4-6 samt en utemiljö)	2016-2020		10 år	5 000 000 kr	625 000 kr			625 000 kr	Ombyggnation	625 000 kr	
Malungsfors skola (ombyggnad till en avd förskola samt fritidshem)	2016-2020		10 år	1 000 000 kr	125 000 kr			125 000 kr	Ombyggnation	125 000 kr	
			Summa:	46 500 000 kr				3 528 000 kr	Summa:	2 496 000 kr	

Övriga lokaler som försvinner	
	Besparing
Skolor	Driftkostnader
Lillmon	1 595 000 kr
Modul Sälen skola	370 000 kr
Yttermalungs skola	460 000 kr
Rörbäcksnäs skola	594 000 kr
	3 019 000 kr
Förskolor	
Småttinggården	456 000 kr
Snigeln	226 000 kr
Yttermalungs förskola	118 000 kr
Rörbäcksnäs förskola	145 000 kr
Öje förskola	123 000 kr
	1 068 000 kr

Total besparing av driftkostnader	- 1 591 000 kr
--	-----------------------

SOCIALNÄMNDEN

Investeringar	Start år	Yta (M2)	AV-skrivnings tid	Investerings belopp	DRIFTKOSTNADER PER ÅR				Total driftkostnad per år	Kostnad för befintlig lokal idag för verksamheten	årlig kostnadsökning
					Kapitaltjänst kostnad	Drift-kostnad	Underhåll				
Nytt boende södra kommundelen (40 platser)	2021-2025	3400	33 år	102 000 000 kr	5 640 000 kr	1 020 000 kr	340 000 kr	7 000 000 kr	Orrmyrgården minskning ca 2 800 tkr	4 200 000 kr	
Nytt boende norra kommundelen (30 platser)	2021-2025	2600	33 år	78 000 000 kr	4 300 000 kr	780 000 kr	260 000 kr	5 340 000 kr	Bombpabacken byggs om till trygghetsboende, ca 2 080 tkr	3 260 000 kr	
			Summa:	180 000 000 kr				12 340 000 kr	Summa:	7 460 000 kr	