

---

## **3 Scenarier for udviklingen på ældre- og handicapom- rådet i Aalborg Kommune anno 2020**

---

**Forskningschef Marianne Levinsen,  
Cand.scient.pol.  
Fremforsk, Center for Fremtidsforsk-  
ning, Kannikegade 18. 1.sal,  
8000 Aarhus C.  
[www.fremforsk.dk](http://www.fremforsk.dk)**

---

**Marts 2014**

---

## Indhold

<b>Indledning</b> .....	<b>3</b>
<b>Kort beskrivelse af metoden - Hvad er scenarier?</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Den effektive virksomhed Aalborg kommune i 2020</b> .....	<b>4</b>
Tidsånd – den milde optimisme .....	4
Staten styrer kommunens opgaveløsning .....	4
Den offentlige økonomi i behersket fremgang .....	4
Demografi - flere børnefamilier og unge.....	5
Ny teknologi.....	5
Borgernes rolle på ældre og handicapområdet. ....	5
Kommune og forvaltningen.....	5
<b>2. Minimal kommunen Aalborg i 2020</b> .....	<b>7</b>
Tidsånden: Retro, introvert og forsigtigt.....	7
Den offentlige økonomiske smalhals .....	7
Demografi – den sølvgrå bølge.....	8
Ny teknologi for at opnå højere produktivitet og effektivitet i servicen .....	8
Borgernes rolle i forhold til sundhed og handicaps. ....	8
Kommunen og forvaltningen.....	8
<b>3. Fagre nye Ålborg Kommune i 2020</b> .....	<b>10</b>
Tidsånden: Optimisme og de mange muligheder .....	10
Staten har fokus på servicens indhold og kvalitet.....	10
Den offentlige økonomi i en positiv opadgående kurve .....	10
Demografi og Aalborg som den nordjyske metropol. ....	11
Den nye teknologi i byen, i rummet og i mødet mellem mennesker.....	11
Borgeres rolle i forhold til egen sundhed .....	11
Kommunens rolle fra myndighed til Innovator .....	12

## **Indledning.**

Fremforsk ved Marianne Levinsen har fået til opgave af Ældre- og Handicapforvaltning i Aalborgs kommune at udarbejde 3 scenarier for udviklingen indenfor Ældre og handicapområdet frem mod 2020.

Disse 3 scenarier skal give billeder på mulige fremtidige udviklinger og være med til at inspirere deltagere til udvikling af en ny vision 2020 for området. Deltagere er politikere, forvaltning, udvalg og interessenter indenfor Ældre og Handicapområdet.

Scenarierne vil blive præsenteret af Marianne Levinsen i mundtlig form på en workshop den 1. april 2014.

## **Kort beskrivelse af metoden - Hvad er scenarier?**

Scenarier beskriver muligheder i fremtiden. Det er billeder af en mulig og sandsynlig fremtid. Det er veje, som vi kan gå i samfundsudviklingen, hvis vi finder dem tiltrækkende. Det er også veje, vi vælger ikke at betrede.

Verden forandres og ændringerne kommer til os hurtigere og hurtigere. Der er ikke er ret meget, som er sikkert, bortset fra at de kommende år vil afsløre eksempler på succeser og fiaskoer, hvor hovedårsagen er, at verden forandrer sig. Det er i den forbindelse, at scenarier kommer ind som en metode til at analysere fremtiden, før den indtræffer. Scenarier er en velafprøvet teknik inden for fremtidsforskning og blev uden for militære kredse første gang systematisk anvendt af Shell, da selskabet stod over for usikkerhed om udviklingen i energiforsyningen, priser og alternative energikilder.

Et scenarie er en beskrivelse af en mulig og sandsynlig udvikling. Det er ikke den eneste mulighed og behøver ikke være den mest sandsynlige. Et scenarios væsentligste egenskab er, at det skal virke udfordrende på tankegangen i den organisation eller det samfund, hvor det anvendes. Scenarier er nemlig tænkeværktøjer. Ved at opstille flere scenarier for den fremtidige udvikling udspænder vi et rum, inden for hvilket den fremtidige udvikling vil komme til at foregå – mulighedsrummet. Inden for dette mulighedsrum kan man navigere og finde det sted, hvor man helst vil have fremtiden til at udspille sig og derefter påvirke udviklingen i den retning. Herved undgås de forsimplede og en - dimensionale vurderinger.

Det vil også sige, at der ikke er noget specielt avanceret eller mystisk i scenarieteknikken. Der er snarere tale om sund fornuft.

Når vi taler om udviklingen i Aalborg kommunes forvaltning af ældre, sundhed og handicaps, er det selvfølgelig nogle givne rammer og strukturer for udviklingen og den generelle styring af området frem mod 2020. Uanset hvilken fremtid vi er på vej ind i, giver det forskellige muligheder for at handle aktivt og præge udviklingen i den retning, man ønsker.

***Fremtiden kommer af sig selv, det gør fremskridtet ikke***

## **1. Den effektive virksomhed Aalborg kommune i 2020**

”Nu er det hele er blevet mere normalt” –sagt af af Jens Hansen ansat på Aalborg Portland som maskinmester

### **Tidsånd – den milde optimisme**

Danmark oplever i 2020, at vi er kommet tilbage til bedre tider med en fornuftig vækst i samfundet og virksomheder, som vi kendte fra 1990’erne. Slet ikke som i de gyldne tider som vi oplevede fra 2003 til 2007, men en mere stabil periode, hvor danskerne føler sig trygge, og fornuften råder i samfundet.

Det er igen blevet mulig at købe og sælge hus uden stort besvær og bekymringer. På arbejdsmarkedet har man gode muligheder for job og jobskifte, når man blot har båret sig fornuftigt ad enten i uddannelsessystemet eller på arbejdspladsen.

Mange danskere føler, at livet er kommet tilbage på de normale skinner, og hvor fornuftige valg både privat og på arbejde betyder, at chancerne for at klare sig godt er ret store. Det er følelsen af, at det hele er blevet mere retfærdigt end under krisen. Indtil 2015 følte danskernes sig i en økonomisk skruestik, og derfor var mange optaget af alt det gamle og romantiske såsom mormormad, hjemmebag, strik, og urter, fordi det var områder, hvor man selv kunne gøre en forskel.

### **Staten styrer kommunens opgaveløsning**

Rapporten fra McKinsey, som blev afleveret til den forrige finansminister Don Corydon i efteråret 2014 konkluderede, at den eneste måde at få bedre og billigere offentlige serviceydelser på de borgernære områder var udbud og licitation.

Udlicitering og konkurrence har igangsat en gavnlig dynamik, hvor forvaltningen ikke kun fokuserer på driften, men især på at forbedre og udvikle de kommunale tilbud til borgerne. Målet var ikke kun rationalisering og effektiviseringsgevinster, men i høj grad også at kunne frigøre ressourcer til at udvikle og nytænke kommunale tilbud og muligheder i fremtiden.

### **Den offentlige økonomi i behersket fremgang**

Den offentlige økonomi er præget af behersket fremgang, fordi det går fornuftigt og positivt i samfundet. De danske virksomheder klarer sig godt i Nordeuropa og Skandinavien, bl.a. har de stort held med at sælge velfærdsteknologier til resten af Europa, som er ramt af en sølvgrå Tsunami i form af en aldrende befolkning med øget behov for assistance og service. Alt sammen noget som kaster bedre lønninger, flere skattekroner, flere boligskift og mere forbrug af sig.

Det betyder, at de danske kommuner, især de store og regionalt velplacerede som Aalborg kommune, er inde i smult vande. Det flyder ikke med ressourcer, men der er en fornuftig tilførsel af ressourcer og den kommunale service står på 2 ben. Det ene ben er driften og fokus på at få mest for pengene, og det andet ben handler om at forbedre serviceydelsernes indhold og kvalitet.

## **Demografi - flere børnefamilier og unge**

Efter 2015 kom der gang i bosætningen og erhverv i Aalborg kommune, og det betød, at de gode middelklassefamilier i starten af 30'erne valgte at bosætte sig i Aalborg kommune. Samtidigt valgte en lidt større andel af unge, som tidligere forlod byen, at blive i Aalborg, da flere virksomheder indenfor it-området har skabt flere arbejdspladser i byen.

Demografien er stadig præget af mange unge og ældre, men med en støt stigende gruppe af småbørnsfamilier her i 2020. De stiller til gengæld krav på f.eks. om handicap f.eks. ADHD mv. på skoleområdet til kommunen, om at den skal sørge for de bedst mulige tilbud frem for blot at arbejde med strategier for inklusion af alle i skolen.

## **Ny teknologi**

I 2014 blev der indført en sammenhængende digitalisering af arbejdsgange, arbejdsdeling, informationer, evaluering og dokumentationer i Aalborg kommune på Ældre- og Handicapområdet. Det var en hård nyser for alle ansatte og borgere i 2014, hvor systemet ikke fungerede og brød ned gang på gang, men allerede i løbet af 2015 begyndte de gode resultater at vise sig.

I dag kan området for alvor høste gevinsterne af de digitale investeringer. De kan yde mere og bedre service for færre midler, og forvaltningen har flere midler til at gøre det bedre for borgerne. Ikke mindst arbejdes der intensivt med at opfinde og udvikle flere robotter, toiletter, og interaktive systemer, som hjælper borgere i hverdagen, og relationen til personalet på mange niveauer.

## **Borgernes rolle på ældre og handicapområdet.**

Mange borgere er ressourcestærke og ser anerkendende på, hvor godt og effektivt kommunen driver servicen indenfor ældre og handicapområdet. De engagerer sig stærkt, når det gælder egen familie og de nære fællesskaber i landsbyen, i kvarteret, og mange føler en positiv forpligtelse til at give en hånd med, når de kan se, at de basale ydelser er på plads. Så ved de godt, at de frivillige ressourcer er med til at skabe flødeskummet i systemet.

Mottoet er ” **Spørg ikke – hvad kommunen kan gøre for dig, men hvad du kan gøre for din kommune** ”. Der sker ud af den overbevisning, at vi alle kan bidrage, men nogle har flere ressourcer end andre.

## **Kommune og forvaltningen**

Statens fortsatte styring betyder, at kommunen i første omgang fik et mindre selvstændigt råderum. I opstarten var forvaltningen nødt til at bruge rigtig meget tid på beskrivelse af de opgaver, som skulle i licitation.

Men i 2017 blev den nye driftsform implementeret og medførte store effektivisering og rationaliseringsgevinster på driften af ældre og handicap området.

Den mere effektive og fornuftige drift af de kommunale kerneydelser sammen med en fornuftig tilførsel af midler til områderne medførte en ny-organisering i form af en matriceorganisation, hvor drift og udvikling hele tiden samarbejder.

Formålet er hele tiden at finde nye og bedre løsninger af serviceydelserne. Hvordan kan vi både levere rengøring og praktisk hjælp og samtidigt forbedre det sociale netværk og dermed livsmod hos alle ældre og borgere med handicaps i kommunen?

## 2. Minimal kommunen Aalborg i 2020

”Det er en kold tid og svært at se positivt på fremtiden” sagt af Olivia Dahl Hansen på 23 år studerende på Aalborg Universitet.

### Tidsånden: Retro, introvert og forsigtigt.

Vi har siden 2008 ikke rigtig for alvor oplevet nogen fremgang i samfundet, og derfor er danskerne fortsat med på den retro-romantiske bølge med fokus på det nære og autentiske, hvor man selv kan gøre en forskel.

Det er virkelig en kold tid, og alle genbruger og forpligter sig til at strikke og genanvende alle ressourcer, fordi det er nødvendigt. Tilbageholdenhed og mindre forbrug dominerer, og mange er usikre på fremtiden, derfor sparer de mere og mere op til sig selv eller til børn i alle aldre, som endnu ikke for alvor har oplevet opgangstider.

”Vi er nødt til at spæde til, ellers får de aldrig mulighed for at bo i et hus”, siger mange forældre med voksne børn.

### Staten og den økonomiske ramme

Målet for statens styring er overholdelse af lovgivning og de økonomiske rammer, så må det kommunale selvstyre blomstre derudover, som det lyster. Tidligere tiders detailreguleringen af alle borgernære områder er løst af faste økonomiske rammer for udgifterne. Den økonomiske rammestyring er gud for staten.

Staten har udstukket en række minimumslove med ringe muligheder for lokalt skøn og fortolkning, når vi ser på den enkelte borgers behov på ældre- og handicapområdet.

### Den offentlige økonomiske smalhals

Økonomien og forbruget har siden 2014 præget af meget ringe vækst, og de sidste 12 år har været som at sidde i skruestik, der bliver strammet mere og mere til. Derfor er der lavkonjunktur og lav omsætning på boligmarkedet.

De danske lønmodtagere har nu i snart 10 år oplevet minimale lønstigninger og et arbejdsmarked, hvor mange har svært ved at få fodfæste, især de unge. Folk flytter sig ikke og køber ikke en bolig, før alt er på plads i form af to nye sikre jobs.

De danske virksomheder må på de globale markeder se sig slået af amerikanske og asiatiske virksomheder, som i dag dominerer de markeder, som vi tidligere stod stærkt på. Grundfos pumper og Danfoss termostater, som tidligere var globale brands, ser sig slået af andre virksomheder. Nye brands som ”Aqua Asia” er i stærk vækst, fordi især de sydøstasiatiske virksomheder er blevet bedre til at udvikle nye og bedre produkter, som de først tester på deres markeder med milliarder af mennesker og derefter ruller ud til resten af verden i form af høj kvalitetsprodukter til lave priser.

## **Demografi – den sølvgrå bølge**

Udviklingen i Danmark er præget af den sølvgrå Tsunami i samfundet og i Aalborg kommune. Bosætning fra de omkringliggende kommuner har været meget begrænset de sidste 6 år, og derfor er byen præget af især ældre og nogle unge.

De unge i 20'erne syntes, at byen er for lille og fyldt med seniorer. De unge, som tidligere søgte til Aalborg, forsøger nu på alle måder i stedet at komme til de to "rigtige" metropoler enten Aarhus eller København. Der er simpelthen ikke nok gang i gaden kulturelt og bymæssigt.

Bosætningen er præget af reel tilbagegang og aldring. Derfor mindskes andelen af gode skatteborgere i kommunen.

## **Ny teknologi for at opnå højere produktivitet og effektivitet i servicen**

Ny teknologi i plejesektor og nye digitaliseringsprocesser indføres kun, når man er 100 % sikker på, at det virker som det skal. Det betyder, at den nye teknologi og ny digitalisering er lig med besparelser på budgetterne. Tidligere tiders innovative tilgang og udviklingen af software og hardware mellem kommuner, virksomheder og universitet er afløst af "Det handler om kroner og øre-princippet".

Beskeden er klar til virksomhederne. "Dokumenter, at det sparer penge eller har sparet penge i andre kommuner og lande, ellers vil vi ikke købe og foretage den investering her i Aalborg".

## **Borgernes rolle i forhold til sundhed og handicaps.**

Kommunens borgere ved efterhånden, at de kun kan forvente et minimumsprodukt fra kommunen, og det har sat en sand bølge af engagement og frivillighed i gang. De stærke borgere føler og forpligter sig til at stille sig til rådighed for de, som ønsker og har behov for en samtale, hjælp til praktiske gøremål herunder til at kontakte de offentlige og bestille forbrugsgoder, som efterhånden kun kan ske via internettet.

Hvert lokalområde og bydel har sit eget frivillighedshus, hvor vægten er på nødvendige opgaver til de svageste i samfundet. Det er finansieret af de frivillige selv, og donationer fra velgørende fonde.

De stærke får informationer og tilbud til at fremme egen sundhed og evt. sygdom, og herefter klarer de rigtig meget selv uden behov for kommunal hjælp. Da det stod soleklart, at de offentlige budgetter vil være presset i mange år fremover, har de ressourcestærke sørget for ekstra opsparinger og forsikringer, som sikrer mere intensiv pleje og genoptræning, hvis behovet opstår. Det startede blandt de mest velstillede i 2014.

Forældre er ligeledes begyndt at tegne forsikringer, som skal sørge for den rigtige skolegang og indsats i forhold til deres børn, hvis de skulle komme i den situation, hvor deres barn ikke kan rummes indenfor det inkluderende tilbud.

## **Kommunen og forvaltningen**

Kampen om ressourcerne på offentlige fagområder er lang og sej og har varet en årrække. Især i større byer er der blodige slagsmål om, hvilke områder, som skal tilgodeses. De årlige budgetforhandlinger minder mest om bogen "**Fluernes Herre**", hvor alle kæmper mod alle.



I dagligdagen er det et benhårdt fokus på driften og på at minimere udgifterne på de relevante driftsområder. De løbende økonomiske måltal kontrolleres daglig af ledere på alle niveauer i forvaltningen.

Samtidigt har man fundet ud af, at de mange ledelseslag er for dyre og ineffektive, så man har nu i 2020 for alvor indført en decentral organisation med stor medindflydelse for den enkelte ansat. Så længe budgetter og økonomien er i orden, så kan feltarbejderne indenfor ældre og handicaps i høj grad selv tilrettelægge deres arbejde.

Evidenstankegangen er for alvor slået igennem, og tilbud og nye løsninger på forvaltningsområdet gennemføres kun, hvis ny forskning dokumenterer, at der er noget at hente først økonomisk og så måske indholdsmæssigt.

### **3. Fagre nye Ålborg Kommune i 2020**

”Verden ligger åben for mig og mine medstuderende” udtalt i foråret 2020 af et it-ingeniørstuderende fra Aalborg Universitet.

#### **Tidsånden: Optimisme og de mange muligheder**

Krisen ligger langt bag os, og globalisering 2.0 og 3.0 har skabt vækst og fremgang i hele Verden. I Danmark går det så godt, at den kolde tid er glemt og fremtiden er i fokus.

Derfor tænker vi positivt og ubekymret på fremtiden. Det skal nok løse sig på den eller anden måde enten via ny teknologi eller de veluddannede og dygtige danske håndværkere på alle niveauer, som forstår at omsætte teori og praksis på den måde, som forbedrer produkter, service eller de processer, vi arbejder med.

Verden er mangfoldig, og den mangfoldighed, vi møder kulturelt, politisk og økonomisk, er med til at gøre danskerne, danske virksomheder og offentlige systemer bedre hele tiden. Åbningen og accepten af mangfoldigheden i verden og samfundet, skabte en sand flodbølge af energi og nye opfindelser.

#### **Staten har fokus på servicens indhold og kvalitet.**

Staten og den nye regering i 2015 forlod det gamle rigide enøjede fokus på kroner og øre. I stedet er der sat højspænding til alle projekter og ideer, som handler om at højne servicens kvalitet.

Borgere og brugere skal opleve høj kvalitet og løft på alle områder. Effekterne af indsatsen er det, man måler på, dvs. hvor mange børn det er lykkedes at give en uddannelse i folkeskolen, som gør dem i stand til at uddanne sig efterfølgende.

Staten er ikke bange for at skride til handling over for de kommuner, som ikke formår at højne kvaliteten af ydelserne. Den sender en taskforce ud for at undervise de kommuner, som ikke formår at leve op til kvalitetsstandarderne.

Udlisitering er umoderne. Det er et stumt våben, som kun sikrer ensartethed og ikke tager hensyn til udviklingen i borgernes præferencer.

#### **Den offentlige økonomi i en positiv opadgående kurve**

Det er lykkedes for rigtig mange danske virksomheder at slå igennem på de globale markeder. I dag sælger vi velfærdsteknologi, pumper og øl til de hurtigt voksende nye middelklasser især i Sydøstasien, men også i det tidligere Østeuropa og Tyrkiet, som nu er et fuldgyldigt medlem af EU.

Den offentlige økonomi er afhængig af den private, og derfor er der nye gyldne tider i den offentlige sektor. I stedet for besparelser og rationaliseringer er der fokus på at forbedre de offentlige services, også selv om det kræver flere midler og flere ansættelser i sektoren.

I samfundet er der enighed om at en god og velfungerende offentlig sektor kræver løbende og vedholdende investeringer i bygninger, mennesker og organisationer.

### **Demografi og Aalborg som den nordjyske metropol.**

Kommunen vokser for alvor med flere familier og unge borgere. De yngre børnefamilier strømmer til Storvorde, Nibe og Svenstrup, som udover vejnettet er blevet forbundet med Aalborg via hurtigbusser, som er forløber for et nyt planlagt letbanesystem. Det har ligeledes øget bosætning i landdistrikter, da man nemt kan komme til og Aalborg fra nærmeste mellemstore by.

De unge foretrækker **Aalborg City**, og ser det som det hotteste globale digitale foregangssted ingeniørernes Silicon Valley, hvor alle nye sjove og anvendelige teknologier bliver udviklet og afprøvet.

Aalborg er det regionale trækplaster med besøgende for ind- og udland, som utroligt gerne vil tage ved lære af den nye digitale lærende og legende by.

### **Den nye teknologi i byen, i rummet og i mødet mellem mennesker**

Ikke mindst, er alle de nye teknologier flyttet ud i byrummet til sjov og brug for borgere, som har lyst. De nye teknologier i form af f.eks. scannere og sensorer er også sat op i byrum, parker, butikker og på arbejdspladser. Viden om brugen af disse bliver brugt til at udvikle og forbedre de nye teknologier i bl.a. ældreplejen.

Aalborg er en blevet et levende **Citylab** – som mange kan få glæde og gavn af. Det skaber masser af liv og aktivitet i byen til forskel for mange andre byer, som efterhånden kun har en tankstation eller en enkelt butik med dagligvarer.

Der er plads til eksperimenter, og vi er på den anden side af de store rationaliseringsgevinster ved digitalisering og ny teknologi. I stedet satses der på nye innovative løsninger, som forbedrer kommunens service eller borgerens livskvalitet i de daglige.

### **Borgeres rolle i forhold til egen sundhed**

Ny teknologi og digitale strukturer udvikles primært for at forbedre servicen, oplevelsen, trygheden og livskvaliteten hos brugeren. Derfor er der talrige projekter kaldet Co-Creation, hvor borgere og brugere aktivt er med til at udvikle, forbedre og give ideer til nye tiltag.

Borgerne er aktive og glade og kan se, at hvis de bidrager til projekter, så resulterer det i nye og bedre produkter.

Kommune skal sørge for basisydelserne, det vil borgere ikke. Men det frivillige er deltagelse i projekter, som forbedrer og udvikler kommunens serviceydelser.

### **Kommunens rolle fra myndighed til Innovator**

Kommunen og forvaltningen har stadig en myndighedsrolle og nogle retskrav fra borgerne indenfor ældre og handicap, som skal opfyldes i den kommunale drift. En særlig toptunet driftsorganisationen sørger for, at det sker hver dag.

Der er oprettet en ny innovationsafdeling, som i samspil med drift og borgere, har ansvaret for at levere minimum 10 nye brugbare løsninger indenfor området hvert år til byrådet. Organisation får mange ressourcer og der er opbygget en særlig innovationsform, som tester og udvikler de mange nye ideer og projekter sammen med universitet og virksomheder i ind- og udland.

