

Ekonomisk handlingsplan

Kommunkoncernövergripande
handlingsplan för välfärdens
finansiering under 2020-talet

Bakgrund och syfte

Kommunstyrelsen beslutade i sin budget inför 2023–2025 att ge kommunledningskontoret i uppdrag att ta fram en kommunkoncernövergripande handlingsplan för välfärdens finansiering under 2020-talet. Exempel på åtgärder som ska utredas är eventuella samordningsvinster inom och utanför kommunkoncernen samt möjlighet till koncernbidrag eller utdelning från koncernen Alingsås Energi.

Kommunens resursfördelningsmodell har som bas att kommunbidragen räknas upp med 50 procent av prisindex för kommunal verksamhet. Detta innebär en årlig effektivisering om motsvarande 50 procent av prisindexet. Målsättningen framöver är att kunna kompensera verksamheterna fullt ut med hela prisindexet. Det kan bli ekonomiskt utmanande att kunna ha en fullständig kompensation för löneökningar och inflation och därför finns det incitament för verksamheterna att själva hitta effektiviseringsmöjligheter och frigöra medel till detta. För att kunna hantera detta på ett ändamålsenligt sätt krävs ett ständigt förändringsarbete för att bli lite mer effektiva för varje år som går. Denna handlingsplan kommer förhoppningsvis vara en stöttning i detta arbete.

Syftet med denna handlingsplan är inte att lägga fram riktade besparingar som ska effektueras omedelbart utan att genomföra genomtänkta långsiktiga åtgärder för att underlätta för kommunen att kunna hantera kommande kostnadsökningar – framförallt gällande kommunens lokaler. Åtgärderna som omnämns är av övergripande karaktär och flera av områdena kräver ytterligare utredning och beslut för genomförande, exempelvis aktieägartillskott till Alingsåshem lokaler AB.

Det är svårt att beloppsätta respektive åtgärd i form av effektiviseringsmöjligheter men den sammantagna bedömningen är att åtgärderna i den här handlingsplanen omfattar liknande effektiviseringspotential som den kommunövergripande handlingsplanen Effekt. Kommunledningskontorets bedömning är att det är möjligt att den sammantagna effekten för kommunen över tid blir uppemot 100 mnkr, där viss del kommer från de kommunala bolagen och viss del ligger i nämndsbuffertar.

Nämndbuffertar mot oförutsedda kostnader

Oavsett vilken verksamhet det handlar om så dyker det alltid upp oförutsedda kostnader. Vissa verksamheter budgeterar en viss mängd pengar för att kunna hantera detta medan andra inte har det och då istället behöver omprioritera inom verksamheten. För att ha en långsiktigt god ekonomisk hushållning krävs att nämnderna har en handlingsberedskap för att kunna hantera oförutsedda kostnader under innevarande budgetår. Därför föreslås att nämnderna till slutet av denna mandatperiod ska kunna budgetera minst en procent av kommunbidraget som en central buffertpost. För de verksamheter som till största del finansieras genom avgifter ska bufferten istället uppgå till en procent av den totala kostnaden. Detta innebär inte att nämnderna kan flytta med sig dessa pengar mellan åren men det kommer inte heller vara så att nämnderna blir av med dessa pengar i form av ramminskning. Det krävs således kostnadsbesparande åtgärder i nämnderna för att kunna möjliggöra detta. Detta innebär att i slutet av mandatperioden ska ungefär 30 miljoner kronor vara budgeterade som interna buffertar.

Ansvar: Samtliga förvaltningschefer.

Tidplan: Nämndbuffertar ska vara införda senast sista året i mandatperioden, dvs 2026.

Genomlysningar och metod för ständiga förbättringar

Som nästa steg i att fortsätta arbeta med effektiviseringsåtgärder för att frigöra medel till kärnverksamheten behövs utökad analys av effektivitet samt en metod för att genomföra och följa upp effektiviseringsåtgärder. I samband med detta föreslås även att förvaltningarna ser över sina gränsdragningar gentemot varandra för att säkerställa att inget dubbelarbete genomförs och att vi är organiserade på det mest funktionella sättet. Om så inte bedöms vara fallet ska förslag på ny tjänstemannaorganisation läggas fram. Det kommer även genomföras ett arbete för att samordna resurser och roller på ett mer effektivt sätt i både kommunkoncernen som helhet men även inom kommunen och mellan de olika förvaltningarna. Detta innefattar också att utreda möjligheter till effektivisering genom digitalisering och exempelvis RPA. Kommunledningskontoret ser också med fördel på att fortsätta utreda samverkansmöjligheter med andra kommuner. Genomlysningarna av kommunens verksamheter ska genomföras årligen från och med år 2024.

Ansvar: Samtliga förvaltningschefer och ekonomichef.

Tidplan: Genomlysningar av samtliga förvaltningar årligen från och med år 2024 samt att metod för ständiga förbättringar implementeras under 2024.

Effektivisera den politiska målstyrningen

Sveriges kommuner står inför utmaningar av en annan magnitud än vad man tidigare ställts inför. Vi ser en framtid där kommunens verksamheter kommer ha mindre resurser, färre medarbetare, samtidigt som kommunen ska leverera service inom fler områden, med ökade krav från fler människor i och med demografiska förändringar. Dessa förändringar

behöver kommuner förbereda sig inför samtidigt som det går att få ut positiva effekter här och nu.

Utvecklingen för styrning av kommuner går allt mer åt att fokusera styrsignaler för att få effekt, låta professionen hantera det som inte är av politisk karaktär och försöka hitta förenklade former för rapportering. Vi ser också områden där kommunens styrning har förhållandevis litet genomslag i konkurrens med statlig styrning som ofta sker genom lagar – såsom systematiskt kvalitetsarbete inom grundskola och socialtjänst.

Genom att ersätta delar av målstyrningens planering och uppföljning mot fokus på grunduppdragets effektivitet så skulle det vara möjligt att skapa en kultur, både inom politik och förvaltning, där man fokuserar på effektivitet istället för budgetramar. Effektivitet är ett negativt betingat ord som ofta missförstås - det vi menar med effektivitet är att öka volymer, öka kvalitet samtidigt som man kan bibehålla eller minska resurserna. Erfarenheter visar att det, trots att det är kontroversiellt, inte är kostnaden som är avgörande för kvaliteten, snarare är det ledarskap, kultur och arbete med ständiga förbättringar som har egentlig effekt.

Vad som krävs för att uppnå detta är en reviderad styrmodell med rutiner där större fokus läggs på effektivitet hos respektive verksamhet i form av volym och kvalitet utifrån resurs. Detta skapas genom att i högre grad ifrågasätta vad vi gör och varför, att vi endast nyttjar resurser till det som har effekt för invånare, exempelvis genom att hitta goda dialogformer med så lite administration som möjligt i rapportering eller att endast samla in data som vi de facto har nytta av. Förslagsvis har Alingsås kommun ett övergripande mål om att vara Sveriges mest effektiva kommun. Det innebär att vi ska ha goda resultat och hög kvalitet inom alla kärnverksamheter, ha en ändamålsenlig myndighetsutövning, samtidigt som vi håller nere kostnaderna.

Ansvar: Ekonomichef.

Tidplan: Beslut om reviderad styrmodell under 2024.

Omstrukturerings-/omställningsfond

För att kunna göra omstruktureringar i verksamheten eller kompetensväxlingar är bedömningen att det behövs avsätta medel för detta ändamål. Syftet med detta är att accelerera nödvändiga omställningar som långsiktigt kommer frigöra medel till verksamheten men som kortsiktigt kan innebära engångskostnader. Förslagsvis avsätts ungefär 5 miljoner kronor årligen till detta och finansieras genom ett förstärkt finansnetto.

Ansvar: Personalchef och ekonomichef.

Tidplan: Beslut i samband med kommunbudget 2025-2027.

Lokaleffektivitet

En återkommande fråga är att flera större enheter (skolor, äldreboenden etc.) är mer effektiva att driva än mindre enheter. Bortsett från den ekonomiska aspekten så finns även kvalitetsaspekter att ta hänsyn till. Lokaler är kommunens näst största kostnad efter

personal och kommunen behöver därför ha så kostnadseffektiva lokaler och så få lokaler som möjligt. En samlokalisering vore att föredra där det är lämpligt och möjligt. När kommunen bygger nya lokaler så kommer hyran vara betydligt högre än de hyror vi har på nuvarande lokaler och därför skulle åtgärder som exempelvis att samlokalisera lokaler eller ha större enheter kunna möjliggöra hanteringen av de ökade hyreskostnaderna. Kommunstyrelsen föreslås få tydligare uppdrag att samordna och styra kommunens lokalförsörjningsprocess. Detta kommer exempelvis innebära att ramprogrammen ska fastställas på kommunstyrelsen och inte enbart på nämndsnivå samt att kommunstyrelsen även ska hantera den övergripande lokalförsörjningsplanen.

Under detta område återfinns även en översyn över exempelvis köksorganisationen i kommunen där det behöver tas fram analyser av konsekvenser över olika varianter av organisation. Det innebär bland annat fördelar och nackdelar med fler och större storkök i form av kostnadsbesparingar, transporter, svinn och upplevd kvalitet.

Ansvar: Samtliga förvaltningschefer får i uppdrag att arbeta mer fokuserat med lokaleffektivitet i samband med förvaltningarnas lokalförsörjningsplaner. Ekonomichef får i uppdrag att göra en översyn över köksorganisationen.

Tidplan: Årligen i samband med lokalförsörjningsplanerna.

Översyn av inköpsorganisation

Kommunledningskontoret ser behovet av en översyn av kommunens samlade inköpsorganisation med syfte att minska antalet beställare i kommunen och därmed öka kvaliteten av kommunens inköp men också minska onödig administration. I dagsläget är det upp till respektive förvaltning att själva avgöra vilka medarbetare som får göra inköp till kommunen. Det har lett till en stor inköpsorganisation, med skiftande kompetens, som sannolikt inte är tillräckligt effektiv. Kommunens förvaltningar gör inköp på cirka en halv miljard kronor per år så det finns troligtvis pengar att spara på att hantera detta mer ändamålsenligt.

Ansvar: Ekonomichef.

Tidplan: Översyn under 2024 och implementation av inköpsorganisation under 2025.

Utdelning/koncernbidrag från koncernen Alingsås Energi

Koncernen Alingsås Energi består av finansiellt välskötta kommunala företag med stark soliditet och därför föreslås en årlig utdelning alternativt koncernbidrag på 10 miljoner kronor årligen. Om dessa pengar ska flyttas till kommunen som en utdelning alternativt till något annat bolag inom kommunkoncernen kommer beslutas årligen utifrån det som är mest ekonomiskt fördelaktigt.

Ansvar: Koncernredovisningschef.

Tidplan: Utredning under 2024 och beslut i samband med kommunbudget 2025-2027.

Aktieägartillskott till Alingsåshem lokaler AB

Alingsås kommun har ett stort behov av flera nya verksamhetslokaler under kommande mandatperioder. Kommunledningskontoret ser med fördel att det är det kommunala bolaget Alingsåshem lokaler AB som blir ägare för dessa lokaler. För att det kommunala bolaget ska kunna hantera detta på ett finansiellt ansvarsfullt sätt bör kommunen undersöka möjligheterna att ge ett aktieägartillskott till bolaget för att minska skuldsättningsgraden.

Ansvar: Koncernredovisningschef.

Tidplan: Beslut i kommunfullmäktige första halvåret 2024.