

Handlingsplan för ekonomi i balans

Bakgrund

Det är befolkningsantalet som styr de intäkter i form av skatteintäkter och statsbidrag som en kommun har till sitt förfogande. Den negativa befolkningsutvecklingen i Malung-Sälens kommun gör att intäkterna successivt minskar. Trots att befolkningsstatistiken för 2015 visade något bättre siffror än tidigare är trenden en befolkningsminskning över tid. Bokslutet för Malung-Sälens kommun 2015 visade att verksamheterna kostade nästan 39 mkr mer än budgeterat. Prognosen för 2016 pekar på ett underskott på cirka 40 mkr.

Det finns stora behov att anpassa kostnaderna för de kommunala verksamheterna till en nivå som överensstämmer med de faktiska intäkterna varje år. Det behöver även finnas ett ekonomiskt utrymme de kommande tio åren för att kunna genomföra omfattande investeringar inom förskola, skola och äldreomsorg. Kommunen har dessutom ett stort rekryteringsbehov i och med stora pensionsavgångar under kommande femårsperiod och behöver därför avsätta resurser för att kunna investera i nya medarbetare.

Under 2015 har ett arbete med en långsiktig strategisk plan pågått. Dokumentet *"Kommunplan 2025 – strategier för kommunens utveckling"* har utarbetats av en tjänstemannagrupp på uppdrag av kommunstyrelsen. De förslag till strategier som finns i dokumentet har till stor del sitt fokus på anpassning. Strategier för tillväxt finns också men kompletteras av verksamhetsplanens avsnitt "Hållbar tillväxt". Strategidokumentet har efter remiss till de politiska partierna antagits av kommunfullmäktige vid sammanträdet den 18 april 2016.

På grund av det ansträngda ekonomiska läget antog kommunstyrelsen i maj 2015 ett åtgärdsprogram för att minska kostnaderna med totalt 16,7 mkr. Arbetet med dessa åtgärder pågår för närvarande. I slutet av 2015 beslutade kommunstyrelsen att med hjälp av SKL¹:s analysgrupp göra en större genomlysning av nuläge och framtid avseende kommunens ekonomi. Analysgruppen genomförde intervjuer och analyser under februari och mars 2016 och har lämnat sin rapport till kommunfullmäktige vid sammanträdet i april. I rapporten pekar analysgruppen på behovet av att anpassa verksamhetsutbudet till de befolkningsförändringar som skett för att åtgärda de senaste årens stora underskott i ekonomin. Avvikelsen för kommunens kärnverksamheter avseende nettokostnad och strukturkostnad i kronor per invånare är 10 %, vilket motsvarar 40 mkr. Analysgruppens framskrivning av ekonomin pekar på ett negativt resultat på 91 mkr år 2021 om inget görs.

I förhållande till antalet invånare har Malung-Sälens kommun idag för mycket verksamhet och för många lokaler. Detta bekräftas av analysgruppens rapport. En utmaning är således att göra strukturförändringar som stämmer överens med de demografiska förändringarna. Kostnader för förskola, grundskola och gymnasieskola behöver minska men även inom övrig verksamhet finns strukturkostnader som kan betraktas som överkostnader. De demografiska förändringarna ställer även krav på att medel omfördelas framför allt till äldreomsorgen, som på sikt kommer att få betydligt större behov att tillgodose.

En annan utmaning är att som arbetsgivare lyckas med kompetensförsörjningen till alla kommunala ansvarsområden. Det är redan idag svårt att rekrytera vissa kategorier av specialister och om några år kommer det att finnas svårigheter att bemanna hela verksamheter, till exempel inom vård och omsorg. Behovet av förändrade kompetenser ska vägas in samtidigt som antalet medarbetare behöver minska.

¹ Sveriges kommuner och landsting

Ytterligare en utmaning för Malung-Sälens kommun är de allt mer begränsade möjligheterna att lånefinansiera investeringar. De stora borgensåtaganden som kommunen förväntas få för vatten och avlopp i Sälenområdet gör att låneutrymmet drastiskt minskar. Därför behöver kommunen kunna klara av att genomföra investeringar utan upplåning och det kräver ett ökat utrymme i driftbudgeten för det ändamålet.

Kommunfullmäktige gav i samband med att beslut togs om en skattehöjning på 50 öre inför 2016 ett uppdrag till kommunstyrelsen och nämnderna att under fyra år kraftsamla för att sanera kommunens ekonomi. Det handlar om att gasa och bromsa samtidigt, det vill säga skapa balans för att klara av både utveckling och anpassning. Med denna handlingsplan, verksamhetsplan och budget för perioden 2017-2020, Kommunplan 2025 samt tidigare beslutat åtgärdsprogram (KS/2015:341) som grund, ska nämnderna redovisa de åtgärder som krävs för att nå målet att ha en ekonomi i balans senast år 2020. Den ekonomiska genomlysning av Malung-Sälens kommun som SKL gjort är också vägledande för nämndernas kommande arbete.

Övergripande mål

Det övergripande målet med denna handlingsplan är att minska de årliga driftkostnaderna med minst 40 mkr fram till år 2020.

Nettokostnaderna och standardkostnaderna per invånare ska vara i nivå med jämförbara kommuner och kvaliteten i den kommunala servicen ska vara fortsatt hög.

Åtgärder och satsningar

Verksamhetsområde välfärd och omsorg

Åtgärder

Andelen brukare inom hemtjänsten ska successivt ökas i förhållande till andelen brukare i särskilt boende.

Satsningar

Ett familjens hus (familjecentral) inrättas för att möjliggöra samordning av resurser och förebyggande insatser, i syfte att på bästa sätt möta behov hos barn, ungdom eller föräldrar i olika situationer.

Malungshem AB genomför satsningar för att öka utbudet av senior- och trygghetsboenden.

Verksamhetsområde växande och lärande

Åtgärder

Skolorganisationen anpassas i enlighet med Kommunplan 2025 respektive barn- och utbildningsnämndens verksamhetsutredning.

Skolans stadiindelning anpassas till gällande nationell läroplan.

Satsningar

Investeringar i skolan genomförs, för att höja såväl kvaliteten som effektiviteten i förskolans och skolans lokaler.

Verksamhetsområde samhällsbyggnad

Åtgärder

Malung-Sälens Turism AB omvandlas till att utgöra ett rent driftbolag för Malungs Camping, Bullsjön. Näringslivsenheten ges i uppdrag att inom ramen för befintlig verksamhet bedriva ett förstärkt arbete kring besöksnäringen.

Stödet till föreningslivet ses över.

Satsningar

Kommunen följer utvecklingen samt planerar för de positiva effekterna av flygplatsprojektet Scandinavian Mountains Airport med handelsområde.

Studentcampus etableras i samverkan med Malungshem.

Ungdomens hus i kombination med kulturskola etableras.

Idrottsanläggningar får årliga belopp i tre (3) år för upprustning.

Utvecklad integrationsenhet för att säkerställa kompetensförsörjning för kommunen och näringslivet, samt för att i allmänhet få fler att stanna kvar för att bo och verka i kommunen.

Demokratiseringssatsningar genom insatser för ökade möjligheter till medborgardialog och ett vitaliserat kommunfullmäktige.

Satsningar på landsbygden i enlighet med den kommunala serviceplanen respektive den kommunala bredbandsstrategin genomförs, med målet att minst 90 procent av kommunens invånare och företag ska ha möjlighet att ansluta sig till bredband med hög dubbelriktad överföringshastighet år 2020.

Verksamhetsområde ledning, planering och service

Åtgärder

Förvaltningsorganisationen fortsätter ses över, parallellt med genomförandet av kommunstyrelsens internserviceprojekt, med syftet att minska antalet förvaltningar samt göra förvaltningsorganisationen mindre sårbar samt mer effektiv, transparent och konsekvent.

Förändring av kommunens köksorganisation fullföljs i enlighet med kommunstyrelsens inriktningsbeslut, innebärande att det ska finnas högst tre (3) tillagningskök i kommunen.

Arbetet med att inrätta och implementera den centrala bemanningsenheten, vars uppdrag blir att administrera vikarieanskaffning för kommunens samtliga förvaltningar, intensifieras.

Ett ökat fokus läggs på e-handel, e-tjänster och digitaliserad sammanträdeshantering för att effektivisera administrativa funktioner.

Satsningar

Särskilda medel för omstruktureringsarbetet finns avsatt i budgeten de närmaste åren.

Frivilliga avtals- och pensionslösningar erbjuds för att underlätta förändringar i bemanningen.

Kommunens stödfunktioner förstärks för att bedriva omställningsarbetet.

Aktiv kompetensväxling och kompetensutveckling för att möta det de nya krav på kommunen och dess verksamheter som följer av samhällsutvecklingen och förändrade behov.

Ekonomiska effekter

En grov uppskattning av de effekter som genomförande av tidigare redovisade åtgärder kan ge visar att cirka 26 mkr är möjliga att spara under år 2017, medan den slutliga effekten år 2020 blir 52 mkr.

mkr

| Område | Effekt 2017 | Effekt 2020 |
|--------------------------------|-------------|-------------|
| Välfärd och omsorg | 6 | 10 |
| Växande och lärande | 8 | 20 |
| Samhällsbyggnad | 2 | 3 |
| Ledning, planering och service | 9 | 19 |
| Summa kommunen | 25 | 52 |

Organisation

De ekonomiska ramarna fram till år 2020 utgör målbild för varje nämnds egen planering. Nämndernas planer ska med ovan beskrivna åtgärder och i förhållande till tidigare angivna styr- och inriktningsdokument innehålla följande delar.

- Beskrivning av åtgärder för anpassning och utveckling
- När politiska beslut ska tas
- Beräknade effekter avseende ekonomi och kvalitet med redovisning av vilket år som helårseffekter uppstår
- Beskrivning av i vilken mån omstruktureringsmedel behöver tas i anspråk
- Bedömning av behov av investeringar
- Tydliggörande av behov av stöd för genomförandet

Nämndens plan ska rapporteras till kommunstyrelsen. Nämnden ansvarar för genomförande och uppföljning av den egna planen.

Kommunstyrelsen ansvarar för att hålla samman arbetet, sammanställer och gör återkommande rapportering till kommunfullmäktige avseende handlingsplanen i sin helhet.

Samtliga stödfunktioner i kommunen ska ha som ett prioriterat uppdrag att ge nämnderna efterfrågad service.

**Bilaga till handlingsplan för ekonomi i balans 2020**

Ingångsvärde bokslut 2015

mkr

| Åtgärder | Besparing 2017 | Besparing 2020 |
|--|---------------------------|-----------------------|
| Välfärd och omsorg | | |
| - verkställa inriktningsbeslut som innebär att förändra och minska SÄBO-platser, utveckla hemtjänst, omstrukturering inom LSS | 6 | 10 |
| Växande och lärande | | |
| - verkställa inriktningsbeslut som innebär anpassning av stadiindelning till gällande läroplan, omstrukturering till större enheter inom förskolan | 8 | 20 |
| Samhällsbyggnad | | |
| -omstrukturering av turistbolagets uppdrag | 1 | 2 |
| - översyn av föreningsstödet | 1 | 1 |
| Ledning, planering och service | | |
| - översyn av internservice inkl e-handel och adm digitalisering | 1 | 2 |
| - översyn av förvaltningsorganisationen | 1 | 2 |
| - verkställa inriktningsbeslut till tre tillagningskök | 4 | 7 |
| - översyn förvaltningslokaler | 3 | 3 |
| -minskning av timanställda via central bemanningsenhet | 1 | 5 |
| Summa: | 26 | 52 |