

Planerade åtgärder för en långsiktig ekonomi i balans

Inledning

Ragunda kommun har tagit fram en plan för åtgärder inom fem områden:

- Övergripande nulägesanalys och långsiktig plan för utvecklingsarbetet
- Verksamhetsstruktur
- Ett hållbart fastighetsbestånd som är anpassat till verksamheternas behov
- Kompetensförsörjning
- Digitalisering av kommunens processer

För att uppnå en långsiktig ekonomi i balans ser vi att ett utvecklingsbehov finns i samtliga områden men i planen har vi lagt vikt och prioritering på områdena ”Verksamhetsstruktur” och ”Ett hållbart fastighetsbestånd som är anpassat till verksamheternas behov”. Vi ser att det är här det finns en potential för en långsiktigt hållbar minskning av kommunens kostnader, vilket också är en förutsättning för en långsiktig ekonomi i balans. En viktig faktor för att dessa åtgärder ska ge förväntad effekt är att kommunens kompetensförsörjning kan säkras och att digitaliseringen av kommunens processer ligger i linje med behoven av effektivisering och verksamhetsutveckling. Vi ser därför ett behov av åtgärder även inom dessa områden.

För samordning och gemensamt fokus för åtgärderna vill vi också genomföra en nulägesanalys och långsiktig plan för utvecklingsarbetet.

Övergripande nulägesanalys och långsiktig plan för utvecklingsarbetet

Ragunda kommun är en av de kommuner som har fått möjligheten att genomföra åtgärder med fokus på en långsiktig ekonomisk hållbarhet. En utmaning är tillgången till kompetens och frigörande av resurser för att genomföra utredningar, analyser och långsiktiga strategiska planer. Vi har i denna ansökan tagit fram flera olika åtgärder som vi bedömer viktiga för att skapa en långsiktig ekonomisk hållbarhet i vår kommun. Samtliga av våra åtgärder inleds med att genomföra en nulägesanalys. Vi behöver veta var vi står – för att kunna ta nästa steg dit vi ska. Resurser för att genomföra detta kan inte frigöras fullt ut, med den kompetensnivå som krävs för dessa projekt. Här behöver vi stöd.

Projektledning

Därför är den första åtgärden som vi ansöker om resurser för – en övergripande projektledare för samtliga av våra åtgärder och projekt. Att under projektiden ha en funktion som håller samman, kan presentera var vi befinner oss, informera tjänstemän och politiker, hålla samman projektet och säkerställa att projekten rör sig framåt enligt den planerade tidplanen. Ett övergripande process och projektansvar. Befintliga resurser kommer att stödja och delta i projekten men det krävs en övergripande projektledare. Projektledaren kommer att tidsbegränsas och rapporterar till kommundirektör. Våra befintliga resurser har ett linjeansvar och kommer inte att kunna frigöra tiden för att genomföra åtgärder i denna omfattning.

Samtliga områden som vi ansöker om resurser för påverkar varandra – verksamhetsstruktur, digitalisering, kompetensförsörjning och lokalförsörjning. Alla områdena är ytterst aktuella men de integreras med varandra. Det innebär att handlingar, ärenden, projekten – behöver komma i rätt ordning för att få rätt effekt i organisationen. Det behövs övergripande målbilder och rapporter för att sätta alla åtgärder i rätt sammanhang och skapa en begriplighet. Det är en stor anspänning att genomföra flera förändringsprocesser samtidigt, och här behöver vi i Ragunda kommun stöd. Vi vill genomföra många åtgärder för att skapa en långsiktigt hållbar situation, samtidigt som vi behöver stanna upp och genomföra bra analyser av vad vi har, och var vi ska. Här får projektledaren en väldigt viktig roll.

Projektledaren ska arbeta nära kommunledningen och finnas som ett stöd under hela processen. I uppdraget ingår att ha ett kompetensutvecklande arbetssätt så att funktioner inom Ragunda utvecklas för att på sikt kunna genomföra detta i egen regi.

Vi har som arbetsgivare ett arbetsmiljöansvar för samtliga anställda. Att genomföra åtgärderna kommer att öka trycket i organisationen och därav behövs det kompletteras med stöd under projektiden.

Åtgärd 1: Demografimodell och planeringsunderlag

På denna övergripande nivå behöver vi även skapa en modell för analys av vilka resurser vi kommer att behöva framöver och att detta säkerställs i samband med budgetarbetet. Flera kommuner använder sig av demografimodeller av olika slag. Vi behöver utveckla en demografimodell med de förutsättningar som är aktuella i vår kommun. Hur säkerställer vi att vi har en bra grund att stå på i samband med budgetarbetet? Att vi har de underlag som behövs för en långsiktig hållbarhet. Denna åtgärd avser den kommunövergripande planeringen och resursfördelningen mellan de olika förvaltningarna och kommer att kopplas samman med de

långsiktiga planerna på verksamhetsnivå som beskrivs som åtgärd 5 inom området ”Verksamhetsstruktur”.

Vad förväntas åtgärden leda till i samband med slutredovisning

Sammanhållen redovisning och helhetsbild för den förändringsresa som genomförs. Säkerställa att projekten återrapporteras, kommuniceras och följs upp under processen. Förväntan att åtgärderna leder till en högre kompetens inom Ragunda kommun till följd av ett kompetensutvecklande arbetssätt genom projektet.

Vad ska åtgärderna leda till på längre sikt?

Tydlig och strukturerad plan.

Genom kompetensutvecklande arbetssätt – en bred delaktighet och kompetensöverföring från externa resurser till Ragunda kommuns anställda.

En god kontroll över de framtida utvecklingsbehoven.

En högre kompetens i Ragunda avseende projektledning, analyser och planering/uppföljning.

Etablera gemensamma metoder för analyser, kartläggningar, kommunikation vid både planering och förändringsarbete. En viktig del av ledarskapet.

Verksamhetsstruktur

Projektledning

Verksamhetsstruktur, utveckling av verksamheter och samverkan ser vi som ett centralt område för att kunna uppnå en långsiktigt hållbar ekonomisk hushållning. Här vill vi genomföra ett flertal kartläggningar och analyser för att identifiera möjlig utveckling och potential för bättre resursanvändning och effektivare arbetssätt. Vi ser att det behövs en resurs för projektledning och samordning av samtliga åtgärder inom detta område. Denna resurs ska också vara ett stöd i implementering och uppföljning av de åtgärdsplaner som tas fram.

Åtgärd 1: Nulägesanalys - organisering och samverkan

Ragunda är en kommun med ca 5 200 invånare. Trots detta drivs merparten av våra verksamheter i egen regi. En snabb jämförelse ger vid handen att till exempel Norbergs kommun med nästan 7 000 invånare driver såväl ekonomifunktionen, lönehantering, plan och bygg samt tekniska frågor i samverkan antingen genom kommunalförbund eller gemensam nämnd med en eller flera kommuner. Utökad samverkan förväntas påverka verksamheten i minst tre dimensioner; högre kostnadseffektivitet, bättre kvalitet utifrån fler ärenden och större möjlighet till specialisering samt bättre möjligheter att kompetensförsörja verksamheten. Åtgärder inom organisation och samverkan påverkar också utvecklingsområdena kompetensförsörjning samt fastighet.

I en nulägesanalys behöver vi kartlägga vilka potentiella samverkansstrukturer Ragunda kommun skulle kunna bygga upp tillsammans med andra kommuner. Det behöver också genomföras en omvärldsbevakning där man kartlägger hur kommuner med liknande storlek, exempelvis Norberg, organiserat sin samverkan.

Konkret innebär åtgärden en kartläggning av möjliga samverkanskommuner, omvärldsbevakning med insamling av analyser av besparingspotential samt att skriva fram avgränsningar och områden samt förslag på en möjlig framtida organisering för politiskt ställningstagande.

Vad förväntas åtgärden leda till i samband med slutredovisning

Åtgärder med att hitta nya och mer omfattande samverkansstrukturer förväntas leda till en mer kostnadseffektiv organisation med högre kvalitet. Att inleda samverkan kräver att det går prioritera vilka områden som det finns politiskt stöd för samverkan, att identifiera andra kommuner som vill inleda samverkan samt en relativt sett lång omställningstid. En uppskattad tidplan skulle kunna innebära att utökade samverkansstrukturer skulle kunna starta upp verksamhet som tidigast årsskiftet 2024–2025.

Vad ska åtgärderna leda till på längre sikt?

På längre sikt förväntas åtgärden att driva mer verksamhet i samverkan leda till en mindre sårbar organisation med högre kvalitet till samma eller lägre kostnad som i utgångsläget.

Åtgärd 2: Genomlysning av ekonomistruktur och uppföljning

Syftet med åtgärden är att skapa en växelverkan mellan verksamheten (cheferna) och stödfunktionerna (ekonomi, personal, IT och kansli). Det ska vara tydligt vilka roller respektive profession har. Det ska finnas en samverkan där rollerna underlättar och hjälper varandra för att skapa en bra ekonomistyrning som i sin tur leder till en god verksamhet. Vi vill åstadkomma ett

systematiskt arbetssätt avseende ekonomiuppföljning och planering. Insatsen syftar till att vara kompetenshöjande för både ekonomifunktion, verksamhetsnivån samt chefer i Ragunda.

Arbetet med uppföljningsprocessen handlar om att skapa rutin där varje individ vet vad hen ska göra inför, under och efter en ekonomiuppföljning med resursfördelningsmodellen som en central bas och utgångsfaktor för analys och kommunikation.

Genom ökad kompetens och förståelse för processen kommer ekonomistyrningen kunna förbättras i kommunen och fokus flyttas till ett mer strategiskt perspektiv snarare än att analysera små ekonomiska avvikelser.

Målet är att få till ett proaktivt arbete med ekonomisk uppföljning och planering som samspelar med det övriga arbetet i kommunen avseende kostnadsanalys, genomlysning av verksamhet samt processkartläggning. Att uppföljningarna blir mer pedagogiska och där stödfunktionerna vet hur de ska kommunicera utfallet till verksamheten genom resursmodellen som hjälpverktyg. En gemensam analysmetodik utvecklas hos samtliga chefer i Ragunda kommun. Verksamheterna tar ansvar för sitt utfall och tar hjälp av stödfunktioner för att analysera det.

Vad förväntas åtgärden leda till i samband med slutredovisning

Vi förväntar oss att det leder till en mer effektiv ekonomistyrning med förbättrad kostnadseffektivitet och en beredskap för att vidta rätt åtgärder i de fall uppföljningen avviker från förväntat/budgeterat utfall.

Vad ska åtgärderna leda till på längre sikt?

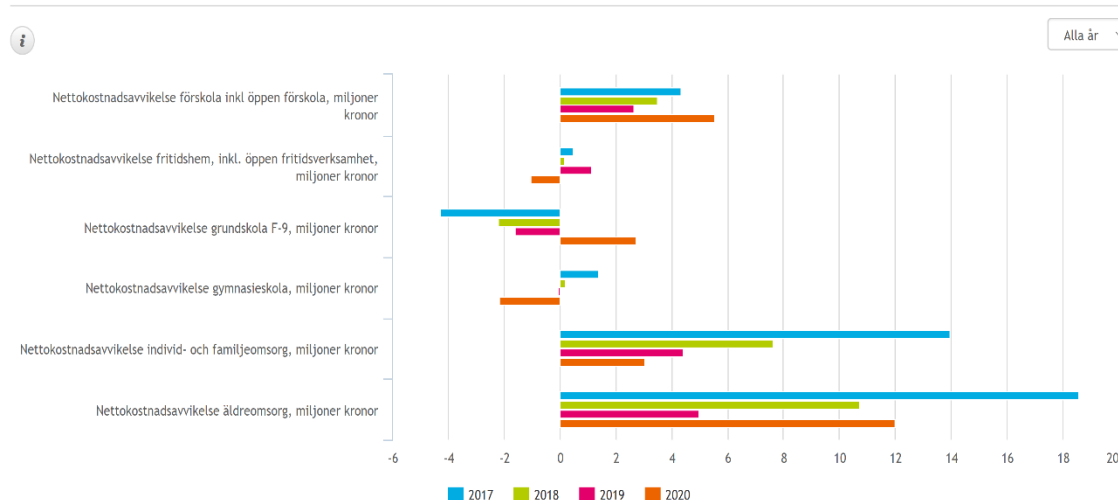
På längre sikt ska åtgärden leda till en fortsatt förbättring av ekonomisk följsamhet och en bättre träffsäkerhet i vidtagna åtgärder.

Åtgärd 3: Fördjupad kostnadsanalys samt genomlysning inom de mjuka verksamheterna

Ragunda kommuns står inför en fortsatt stor befolkningsförändring, där antalet invånare blir färre och de äldre åldersgrupperna ökar.

Genomgång och analys av jämförbar data i Kolada visar på att de flesta av våra verksamheter har en positiv nettokostnadsavvikelse.

Nettokostnadsavvikelse, miljoner kronor



Detta innebär att vi idag inte driver verksamheten så kostnadseffektivt som vi skulle kunna givet våra strukturella förutsättningar. Vidare ser vi en ryckighet i avvikelserna som innebär att vi också måste arbeta med vår ekonomistruktur och redovisning av kostnader. En fördjupad kostnadsanalys där kostnader och insatser kan följas ner till individnivå bör därför genomföras som en av de viktigaste delarna av nulägesanalysen.

En fördjupad kostnadsanalys ska ge svar på vilka delar det primärt är som driver våra kostnader. Det behöver klargöras hur våra volymer ser ut jämfört med andra. Vi behöver en analys av vår insatsmix och kostnadseffektiviteten i denna. Vidare behöver vi kartlägga effektiviteten i utförandet av våra verksamheter. Först när vi klarlagt vad det är som i huvudsak driver våra kostnader kan vi sätta in rätt åtgärder.

Äldreomsorgen står inför stora utmaningar och behöver planera långsiktigt för kontinuerliga förändringar för att anpassa kommunens insatser och resurser utefter behovet hos kommunens invånare. Det blir av största vikt att säkerställa att rätt personer och invånare får tillgång till rätt utbud och resurser hos kommunen.

Utifrån vad de fördjupade kostnadsanalyserna genomför vi en genomlysning av verksamhetens processer och arbetssätt för att identifiera åtgärder som kan effektivisera verksamheten och styra resurserna där de behövs som bäst. Exempel på möjliga områden för genomlysning är myndighetsutövningen inom insatser för barn och unga, produktivitet i äldreomsorg och resursfördelningsmodell inom utbildning. Vilka genomlysningar som behövs kommer i slutändan att avgöras av resultatet av den fördjupade kostnadsanalysen.

Vad förväntas åtgärden leda till i samband med slutredovisning

Vi förväntar oss att vi har identifierat på vilka områden det finns en potential för bättre resursanvändning och möjlighet till minskade kostnader. Vi förväntar oss också att vi har identifierat faktorer som är kostnadsdrivande och att vi tagit fram relevanta åtgärdsplaner. Vi ser också att vi har påbörjat åtgärderna och en viss sänkning av kostnaderna. Vi ser dock inte att full effekt kan nås inom perioden.

Vad ska åtgärderna leda till på längre sikt?

Vi förväntar oss en fortsatt minskning av kostnaderna och en verksamhet som långsiktigt bedrivs i nivå med vår referenskostnad. Styrdokument och processer som stödjer en verksamhet på den nivå som våra ekonomiska förutsättningar ger möjlighet för.

Åtgärd 4: Ta fram en behovsstyrd resursfördelningsmodell

En ändamålsenlig resursfördelningsmodell bör spegla kommunens demografiska förutsättningar, de specifika förutsättningarna som råder för de olika kommunala verksamheterna likväl som lokala politiska prioriteringar och mål.

Kraven på en väl fungerande resursfördelning kan sammanfattas i tre delar; bidra till god hushållning av resurser (kvalitet och produktivitet), underlätta prioriteringar för förtroendevalda samt skapa legitimitet och ansvarskänsla i organisationen.

Resursfördelningen har en central roll i styrning- och ledning av en kommun. När lagstiftningens krav, olika målgruppers behov och politiska prioriteringar ställs mot tillgången på ekonomiska resurser uppstår svåra frågor, prioriteringar och behov av ställningstaganden. Den begränsade summan pengar i en liten kommun blir det extra viktigt att fördela kostnaderna där de ger bäst effekt. Resursfördelningen behöver vara ändamålsenlig i såväl fullmäktiges fördelning mellan nämndområden, nämndernas fördelning mellan verksamheterna samt fördelningen inom verksamheternas olika enheter/team eller motsvarande.

För de kommunala verksamheterna kan behoven hos vårdtagare/barn och elever variera stort över tid. Trots vetskapen om att individernas behov förändras över tid är det ofta svårt att möta förändringarna med förändrad bemanning i till exempel äldre- och funktionshinderomsorg.

Bemanningen blir lätt statisk och kan även bli kostnadskrävande om man inte har en inbyggd flexibilitet. För att kunna styra resurserna där de behövs på ett flexibelt sätt behöver vi ta fram nya resursfördelningsmodeller med en tydlig koppling till individernas behov.

Vad förväntas åtgärden leda till i samband med slutredovisning

När resurserna tydligare fördelas utifrån brukarnas behov kan bemanningen anpassas och förändras mer dynamiskt vilket förväntas minska risken för att för mycket resurser förbrukas där de inte gör mest nytta samtidigt som andra verksamheter har för lite resurser i förhållande till behoven. Ett mer flexibelt och effektivt sätt att bemanna ska också möjliggöra fler heltidstjänster samt ökade möjligheter till återhämtning i organisationen.

Vad ska åtgärderna leda till på längre sikt?

På längre sikt ger en behovsstyrd resursfördelning tydliga förutsättningar och en beredskap i organisationen att snabbare ställa om utifrån förändrade förutsättningar. Denna beredskap och erfarenhet förväntas också öka den ekonomiska följsamheten och minska risken för att stora underskott kan uppstå i verksamheterna.

Åtgärd 5: Utarbeta en långsiktig prognos och plan

Antalet äldre och äldre-äldre ökar under de kommande åren. År 2040 uppskattas att drygt var tredje invånare i Ragunda är över 65 år (Källa SCB:s publikation "Sveriges län och kommuner

2020-2040”) och andelen barn och unga beräknas att minska, liksom andelen invånare i förvärvsaktiv ålder.

Samtidigt är det inte troligt att raka framskrivningar av behov kommer att vara ändamålsenliga i takt med att livslängden ökar. För att möjliggöra en god ekonomisk situation i framtiden krävs det långsiktig planering och kloka analyser om framtida behov, detta för att möjliggöra kostnadsoptimering och ett effektivt flöde. Vi ser därför behov av att ta fram långsiktig prognos och plan på verksamhetsnivå till exempel för långsiktig planering av platser inom äldreboende.

Vad förväntas åtgärden leda till i samband med slutredovisning

Vi förväntar oss att den långsiktiga prognosen och är framtagen och att den används som planeringsunderlag till såväl verksamhets- som fastighetsplanering. Vi har en demografimodell på verksamhetsnivå som tydligt visar den ekonomiska planeringen, anpassad till våra förutsättningar.

Vad ska åtgärderna leda till på längre sikt?

En bättre träffsäkerhet i verksamhets- och fastighetsplanering samt en mer proaktiv resursanvändning.

Ett hållbart fastighetsbestånd som är anpassat till verksamheternas behov

Projektledning

Ett hållbart fastighetsbestånd som är anpassat till verksamheternas behov och omfattning är ett centralt område för att kunna uppnå en långsiktigt hållbar ekonomisk hushållning. Under projektet vill vi genomföra en omfattande kartläggning och analys för att skapa en gemensam lokalförsörjningsplan för Ragunda kommun. För att genomföra denna åtgärd krävs en avdelad resurs som vi här benämner projektledning. För att få effekt är det av vikt att resursen kan driva och leda processen genom hela projektet och den ingår både i åtgärd 1 och 2. Vi ser också att vi kommer att behöva externa kompetenser t ex inom ventilation, IT, el, VA, anläggning och arkitekter.

Åtgärd 1: Upprättande av lokalförsörjningsplan

Ragunda kommun har flera samverkande strukturella utmaningar. Det kommunala uppdraget ska genomföras i hela kommunen, verksamhet ska erbjudas med god kvalitet på flera platser vilket är utmanande ur ett effektivitetsperspektiv. Samtidigt består nuvarande fastighetsbestånd av många fastigheter som är i behov av underhåll, upprustning och anpassning för ändamålet. Detta påverkar den totala omfattningen av resurser som avsätts för fastighetsrelaterade investeringar årligen, vilken kommer att öka de kommande åren. Samtidigt ökar kravbildens kontinuerligt utifrån både arbetsmiljöperspektiv och attraktiviteten som arbetsgivare och hyresvärd. För att nå långsiktig ekonomisk hållbarhet behöver nya lösningar sökas.

Åtgärden som föreslås avser att initialt genomföra en omfattande nulägesanalys och kartläggning av både vilka fastigheter som finns, men även att integrera denna med det verksamhetsbehov som finns i dagsläget samt över en längre tidsperiod. Konkret innebär det att identifiera vilka lokaler finns och vilka kommer att behöva finnas för att möjliggöra en verksamhet av god kvalitet med en ekonomi i balans.

Analysen integreras både med verksamhetsstruktur och digitalisering, då de kan påverka behovet av lokaler. I analysen ingår att söka framtida flexibla, moderna och nya sätt att nyttja lokalerna. Hur kan våra lokaler till exempel samnyttjas mellan verksamheter och/eller med andra aktörer.

Utmaning för en liten kommun att ha tillgång till kompetenser som både kan genomföra kartläggning av god kvalitet och driva processen kring att ta fram en lokalförsörjningsplan med bred förankring som kan konkretiseras. Här söker Ragunda kommun stöd för att kunna finansiera projektledning samt externa resurser för att genomföra denna inventering. Målsättning för denna fas är att ta fram en heltäckande lokalförsörjningsplan som beslutsunderlag framöver.

Inledningsvis genomförs:

- Kartläggning och inventering av befintliga lokaler, innehåll, omfattning, standard och skick samt verksamhetsbeskrivning.
- Behovsanalys utifrån lokalernas kapacitet och standard – vilka investeringar behövs, vilka lokaler kan upprustas, vilka investeringar krävs, vilka investeringar är nödvändiga och önskvärda både för lokalens hållbarhet över tid samt verksamhetens behov.
- Vilka lokaler och i vilken omfattning behöver finnas framöver – kan lokaler avvecklas, vilka kan samnyttjas, renoveras för ökad nyttjandegrad.

Detta innebär projektmässigt en stor mängd arbete med beslutsunderlag, konsekvensbeskrivningar, scenarioberäkningar över förändringar över tid. Denna fas har en nära koppling till övriga åtgärder i denna ansökan. Det är en omfattande process att se över hela kommunens struktur, vilken även omfattas av en hel del känslor. Ur ett ekonomiskt perspektiv är det viktigt att ha en heltäckande lokalförsörjningsplan med väl underbyggda underlag som grund för framtida strategiska beslut.

Processen leds av en projektledare för att säkerställa ett helhetsperspektiv för kommunen. Denna kompetens finns inte i dagsläget för att genomföra den här omfattningen och därför ansöker vi om stöd till denna åtgärd. Projektledarens uppdrag kommer att innefatta ett kompetensutvecklande arbetssätt för att öka kompetensen samt över tid bibehålla kompetensen i Ragunda.

Åtgärd 2: Genomförande av lokalförsörjningsplan

Efter framtagande av ett förslag till lokalförsörjningsplan påbörjas denna fas med en förankrings och beslutsfas. Framtagna förslag behöver prioriteras, budgeteras och en tidplan behöver konkretiseras. Det är omfattande beslut som kommer att behövas för att skapa en långsiktig hållbarhet i lokalförsörjningen men att ha rätt omfattning av verksamhetslokaler är viktigt ur ett ekonomiskt perspektiv över tid.

Under slutet av projektperioden är förväntan att arbetet ska ha kommit så långt med lokalförsörjningsplanen att vi kan påbörja arbetet med förfrågningsunderlag för åtgärder i lokalerna. Det är i dagsläget inte möjligt att ange vilka och i vilken omfattning de behövs, men utifrån vår bedömning av nuvarande lokaler så kommer det att behövas omfattande åtgärder. För att ha möjlighet att genomföra förändringar kommer ett antal projekt att behöva handlas upp framöver.

Åtgärden avser endast de första projekten, vilket bedöms vara de som hinns med inom projekttiden.

Utöver verksamhetsdrivna investeringar i lokalerna föreslås även olika investeringar genomföras för att möjliggöra långsiktig hållbarhet ur ett miljö- och ekonomiskt perspektiv, till exempel energieffektiviseringslösningar. Andra förändringar kan innebära avyttring eller utrangering av lokaler.

Underhållet har varit eftersatt under flera år, vilket innebär att flera åtgärder kommer att vara en kombination av både investeringar och underhållsinsatser.

Merparten av åtgärderna kommer inte att genomföras under projektiden, men förhoppningen och det vi ansöker om medel för är att kunna ha en projektledare på plats för lokalförsörjningsarbetet som under perioden kan överföra kompetens till vår organisation kring dessa processer för att vara självgående från 2024.

Vad förväntas åtgärden leda till i samband med slutredovisning

En tydlig, konkret plan och strategi för hur Ragunda ska kunna fortsätta arbetet med långsiktigt hållbar ekonomi avseende lokalerna. Vilka lokaler kommer att behövas framöver, vilka insatser behövs genomföras i de lokalerna för att förbättra verksamhetsmöjligheterna men även driftsekonomin för respektive lokal. En samsyn på och en beslutad plan avseende åtgärderna som är integrerad i budgetarbetet.

Vi behöver också att kompetensen ökar avseende genomförande av projekten samt den löpande uppdateringen av lokalförsörjningsplanen i samband med budgetarbetet.

Vad ska åtgärderna leda till på längre sikt?

På längre sikt är förväntan att åtgärderna minskar den totala kostnaden som i dagsläget läggs på lokaler och fastigheter. Färre lokaler med bättre kvalitet, en bättre driftsekonomi och en bättre nyttjandegrad. Resurser över tid frigörs från lokaler till att i stället kunna användas på verksamhet i lokalerna. Det är dock en stor investering innan vi är där, och underhållet är eftersatt på flera av kommunens lokaler. Än viktigare då att genomföra åtgärder i rätt lokaler, enligt en lokalförsörjningsplan som tar hänsyn till kommunens behov och uppdrag.

En högre medvetenhet i organisationen om kostnaderna för lokaler. En bättre arbetsmiljö i de fastigheter som finns kvar, både genom kvalitet på lokalerna men och genom att förutsättningar kan öka till följd av samnyttjande och att verksamhet bedrivs i färre lokaler.

Den förväntade effekten av åtgärden är att kunna minska antalet lokaler som Ragunda kommun ansvarar för. Omfattningen behöver invänta lokalförsörjningsplanen – för att kunna anges monetärt. Minskning av antalet lokaler kan innebära en försäljning men det kan också innebära rivning. Att minska den totala lokalkostnaden per år är en långsiktig åtgärd som förväntas ge effekt över tid.

Kompetensförsörjning

Projektledning

Inom området kompetensförsörjning har vi identifierat 4 åtgärder som vi ser är viktiga för att kunna säkra en långsiktig och god ekonomisk hushållning. Det handlar om att ta fram en nulägesanalys och kompetensförsörjningsplan, genomföra ledarskapsutbildning för kommunens chefer, men också att ta tillvara och fullfölja redan påbörjat utvecklingsarbete inom arbetsmiljö samt rekrytering och schemaläggning. För att kunna genomföra åtgärderna behöver vi tillsätta en resurs i form av projektledning som planerar och samordnar samt följer upp åtgärderna inom kompetensförsörjningsområdet. Denna resurs ska även stå för genomförande för vissa av åtgärderna.

Åtgärd 1: Nulägesanalys och utveckling av långsiktig kommunövergripande kompetensförsörjningsplan

Vi ser framför oss stora utmaningar i personal- och kompetensförsörjningen. En förändrad demografi ger behov av ökade välfärdstjänster. Pensionsavgångarna de närmsta åren är stora. Utmaningar att rekrytera och behålla personal med rätt kompetens finns och kommer att finnas bland alla förvaltningar och verksamheter. Exempel på detta är t ex brist på behöriga lärare, undersköterskor och legitimerad personal inom den kommunala hälso- och sjukvården. Detta är givetvis en utmaning ur ett kvalitetsperspektiv och att kunna erbjuda Ragundaborna välfärdstjänster av god kvalitet, men det medför också kvalitetsbristkostnader, t ex ökade kostnader för vikarier, svårigheter att lägga kostnadseffektiva scheman och brukarplaneringar.

För att kunna uppnå en hållbar och långsiktig kompetensförsörjning till kommunens verksamheter ser vi ett behov av att ta fram och implementera en långsiktig kommunövergripande kompetensförsörjningsplan. Planen ska innehålla en nuläges och omvärldsanalys samt strategier för att kommunen långsiktigt ska uppnå en god kompetensförsörjning. Inom ramen för planen ska också viktiga bristområden ringas in och aktiviteter för att hantera utvecklingsbehoven, t ex kompetenshöjande insatser, finnas med.

Vad förväntas åtgärden leda till i samband med slutredovisning?

Denna åtgärd utgör basen för att hitta rätt fokus och inriktning på strategierna för Ragundas långsiktiga arbete med kompetensförsörjning. Vi förväntar oss också att delar av de åtgärder och aktiviteter som tas fram i planen har hunnit genomföras. Vi förväntar oss att kostnaderna för vikarier har minskat, minskad personalomsättning och minskade kostnader för nyrekrytering. Vi förväntar oss också en ökad andel behörig/legitimerad personal, vilket utöver en mer kvalitetssäker verksamhet också leder till förbättrade förutsättningar för en mer resurseffektiv schemaläggning och planering. Fram till 2024 kommer fokus vara på att ta fram, implementera och följa upp planen och vi förväntar oss inte full effekt av delåtgärderna vid denna tidpunkt.

Vad förväntas åtgärderna leda till på längre sikt?

På lång sikt kommer arbetet med kompetensförsörjningsplanen att införlivas i Ragundas ordinarie årshjul och det innebär ett mer strukturerat och strategiskt arbetssätt runt dessa frågor. Vi förväntar oss också en fortsatt minskning på personalomsättningen att minskningen av kostnader för vikarier och nyrekrytering fortsätter.

Åtgärd 2: Genomföra ledarskapsutveckling

Även styrning och ledning påverkas av svårigheterna att rekrytera och behålla kompetens inom kommunen. Sedan tidigare har vi identifierat kompetensutvecklingsbehov och inlett ett samarbete med personalchefsnätverket för kommunerna i Jämtland där vi tagit fram ett gemensamt utvecklingsprogram för chefer. Vi ser en fördel med att våra chefer kan utvecklas tillsammans med kollegor i andra kommuner i närområdet och det ger också tillfälle till att skapa nätverk och utbyte av goda exempel.

Vad förväntas åtgärden leda till i samband med slutredovisning?

Vi förväntar oss att vi 2024 kommer att ha genomfört utvecklingsprogrammet och att det har haft en kompetenshöjande effekt hos våra chefer. Vi förväntar oss att det leder till ökad förståelse, ökat engagemang och ökad efterlevnad i styrnings- och ledningsprocesser. Detta leder i sin tur leder till effektivare resursanvändning, bättre prognoser och högre kvalitet och effekt på åtgärder som behöver vidtas för att uppnå en ekonomi i balans. Vi förväntar oss därför minskade verksamhetskostnader och att andelen chefer som har en budget i balans kommer att öka.

Vi förväntar oss också att våra chefers förmåga att styra och leda förändringsarbetet kommer att vara stärkt.

Möjligheten till utveckling, ökad trygghet i chefsrollen och en ökad känsla av påverkan och kontroll förväntas leda till minskad personalomsättning och minskade kostnader för nyrekrytering av chefer. Det ger även en positiv påverkan på medarbetarnas upplevelse av en god arbetsmiljö och att Ragunda kommun är en attraktiv arbetsplats.

Vad förväntas åtgärderna leda till på längre sikt?

Den satsning vi nu gör 2022–2024 kommer att ge oss en god start, och vi förväntar oss att det efter utvärdering leder till att relevanta delar införs i det löpande arbetet med att rekrytera, utveckla och behålla kompetenta chefer. Exempelvis i introduktionsutbildningar för nya chefer, kompetensutvecklingsplaner och kompetensprofiler vid nyrekrytering av chefer. Vi förväntar oss att omsättningen på chefer och kommer att minska något ytterligare och att därefter ligga på en rimlig nivå.

Åtgärd 3: Utvecklad process för det systematiska arbetsmiljöarbetet

En avgörande faktor för att kunna rekrytera och behålla kompetens är att Ragunda kommun uppfattas som en attraktiv arbetsgivare av de som arbetar hos oss och av potentiella sökande till våra tjänster.

Utöver ett gott ledarskap är en god arbetsmiljö av allra största vikt för att skapa arbetslust och möjlighet att jobba hela vägen fram till pension. Bra arbetsmiljö stimulerar den yngre generationen att se kommunen som sin framtida arbetsplats. En bra arbetsmiljö minskar sjukfrånvaron och minskar behovet av rehabilitering.

Vi ser att det finns ett behov av att utveckla och förbättra processen för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Kommunens samlade arbetsmiljöarbete behöver samordnas och det finns behov av att identifiera, införa och systemförvalta de verksamhetssystem som behövs för en bra och säker uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Ett IT-stöd är upphandlat och

åtgärden innebär att process och IT-stöd anpassas och implementeras i kommunens verksamheter. Åtgärden innebär också att följa upp och säkerställa implementeringen.

Vad förväntas åtgärden leda till i samband med slutredovisning?

Under perioden fram till 2024 kommer vi att ha utvecklat den gemensamma systematiken och arbetsprocessen för det systematiska arbetsmiljöarbetet samt infört ett nytt IT-stöd för dokumentation och uppföljning av arbetsmiljöarbetet. Vi förväntar att det leder till bättre kunskap, information och helhetsperspektiv på arbetsmiljöarbetet i kommunen och därmed också en bättre prioritering och träffsäkerhet i arbetsmiljöhöjande åtgärder. Långsiktigt förväntar vi oss minskade kostnader för rehabilitering och sjukfrånvaro, men inte full effekt inom perioden.

Vad förväntas åtgärder leda till på längre sikt?

På längre sikt förväntar vi oss att såväl process som IT-stödet är fullt ut implementerat i verksamheten och att kostnaderna för rehabilitering och sjukfrånvaro kommer att minska. Vi förväntar oss också att det ger en positiv påverkan på personalomsättning och medarbetarnas upplevelse av att ha en god arbetsmiljö.

Åtgärd 4: Utveckla processen för bemanning och rekrytering

Arbetsätten och rutinerna för att rekrytera och bemanna behöver reformeras och moderniseras ur flera olika perspektiv. Dessa processer har stor påverkan på kommunens möjligheter till en god ekonomisk hushållning, särskilt inom de personalintensiva verksamheterna såsom vård- och omsorg samt utbildningsområdet. För att säkra en långsiktigt hållbar bemanning behöver andelen tillsvidareanställda öka och vi behöver också utveckla vår schemaläggning för att kunna skapa mer hållbara och hälsosamma scheman.

Det finns också ett behov av att genomföra en kartläggning och analys av om och på vilket sätt detta kan uppnås och därefter utforma en plan för relevanta åtgärder t ex ett införande av heltid som norm. Åtgärden innebär att ta tillvara, utveckla och fullfölja det arbete som påbörjats med att utveckla dessa processer. Det handlar också om att vara ett stöd i implementering och säkerställande av nya arbetssätt kring rekrytering och bemanning.

Vad förväntas åtgärden leda till i samband med slutredovisning?

Vi förväntar oss att åtgärden leder till att vi 2024 har en plan för att öka andelen heltidsanställda och att implementeringen av planen har påbörjats liksom en konstaterad ökning av andelen heltidsanställda.

Vi förväntar oss också att en förbättrad process och rutiner för schemaläggning och bemanning har tagits fram och implementerats i berörda verksamheter. Detta förväntas leda till mer effektiva och hälsosamma scheman samt en effektivare insatsplanering i verksamheterna och minskade personalkostnader.

Vad förväntas åtgärder leda till på längre sikt?

På längre sikt förväntas åtgärder leda till en fortsatt ökning av andelen heltidsanställda och en förbättrad kontinuitet och effektivitet i utförandet.

Digitalisering av kommunens processer

Projektledning

Det digitala arbetssätt som påskyndats av Coronapandemin och behöver utvecklas ytterligare. Vi har en fortsatt efterfrågan av olika digitaliseringsåtgärder och våra medborgare ser gärna bland annat att vi lägger ut/arbetar med e-tjänster och digitala samarbetsrum. För att möjliggöra en sådan utveckling krävs att en digital infrastruktur finns på plats. Ragunda kommun har påbörjat detta arbete och fibernätet byggdes ut för 5,7 mkr under 2021, men det finns behov av en fortsatt utbyggnad för att kunna utveckla och effektivisera verksamheten samt ge medborgarna chans till likvärdigt deltagande och möjliggörande av självständighet på det sätt som ny digital teknik möjliggör.

Det är dock viktigt att det fortsatta digitaliseringsarbetet sker på ett strukturerat och samordnat sätt. Det finns ett stort behov av samordning, överblick och helhetsperspektiv. Vi ser att resurser i form av projektledning/innovationsledning motsvarande en halv tjänst per förvaltning behöver tillsättas för att kartlägga och samordna samt stödja i upphandling och implementering av digitaliseringsinitiativ som tas i kommunens olika förvaltningar.

Åtgärd 1: Nulägesanalys och framtagande av digitaliseringsplan

För att kunna uppnå regeringens fem delmål om digital kompetens, digital trygghet, digital innovation, digital ledning och digital infrastruktur behöver Ragunda kommun till att börja med göra en övergripande översyn och inventering som är verksamhetsspecifik.

Vi behöver inventera hur vi kan effektivisera de digitala processerna, hitta samverkanslösningar av systemadministration med andra kommuner, hitta lösningar för kontinuerliga utbildningsinsatser och identifikations- och säkerhetslösningar. För det politiska arbetet behöver vi hitta lösningar för demokratiska digitala möten, signeringar och tidsrapporteringar.

Välfärdsteknik – välfärdstjänster – AI- Här ingår Ragunda kommun i ett länsgemensamt arbete, men medel saknas för att kunna vara med i utvecklingen av tex larm, hjälpmedel och system. Digital signering och identifiering av integreringar och samkörningar, hämtning av data i olika verksamhetssystem bör också identifieras.

De utvecklingsområden som identifieras vid nulägesanalysen prioriteras och läggs in i en kommungemensam digitaliseringsplan.

Åtgärd 2: Utveckla och implementera digitala arbetssätt

Nästa åtgärd innebär ett fortsatt stöd till kommunenens verksamheter att samordna upphandla och införa de digitala lösningar som prioriteras i digitaliseringsplanen. Ett kompetensutvecklande arbetssätt och fokus på att bygga upp en hållbar digitaliseringsprocess för det fortsatta arbetet och skapa tydlighet i hur nya digitaliseringsinitiativ ska utvärderas, prioriteras och införas i kommunen kommer att ligga i denna del.

Vad förväntas åtgärden leda till i samband med slutredovisning?

Vi förväntar oss att vi har tagit fram en digitaliseringsplan som är väl förankrad i kommunens verksamheter och hos stödfunktioner och ledning. I planen har vi identifierat och prioriterat de processer, aktiviteter och verktyg som vi ser bör digitaliseras och där digitaliseringen bidrar till bättre resursanvändning och kvalitet i verksamheterna.

Vi förväntar oss också att delar av åtgärderna i digitaliseringsplanen är påbörjade, t ex förstudier och upphandling av digitala system, plattformar och verktyg.

Vi ser också att vi har byggt upp en kommungemensam process för kommunens fortsatta digitaliseringsarbete.

Vad förväntas åtgärderna leda till på längre sikt?

På längre sikt förväntar vi oss att digitaliseringsåtgärderna leder till tids- och kvalitetsvinster för såväl medborgare som medarbetare samt ett minskat digitalt utanförskap. Digitaliseringen kommer också att leda till mer effektiva verksamhetsprocesser och därmed minskade verksamhetskostnader.