



Kommunstyrelsen

Nulägesanalys 2023–2024

Innehållsförteckning

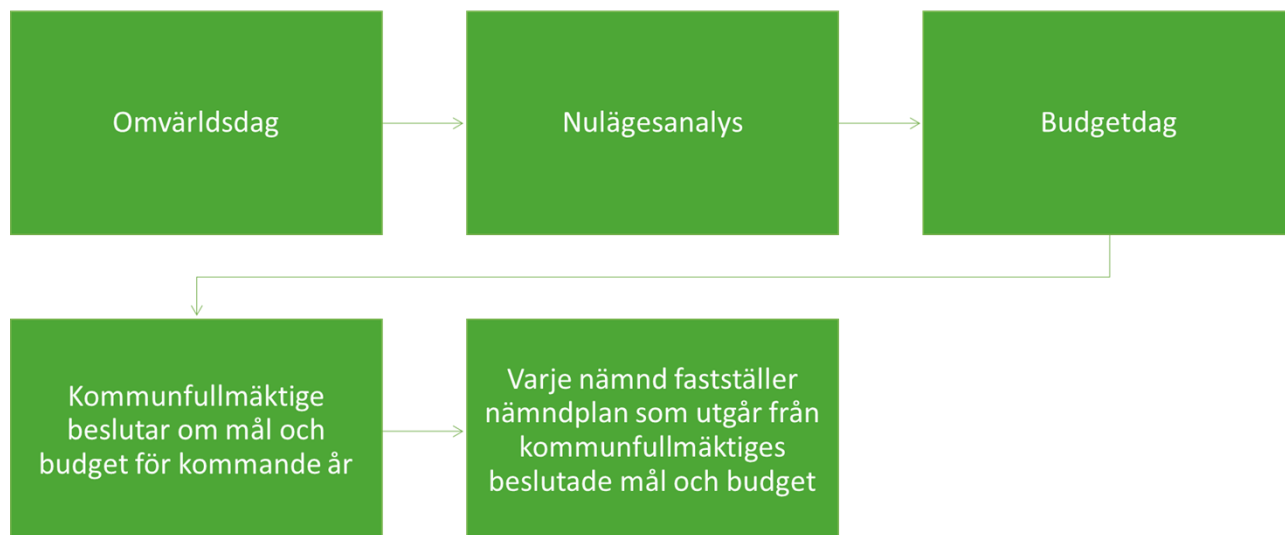
1 Nulägesanalysens syfte och funktion i styrmodellen	3
2 Förändringar och trender samt dess konsekvenser	4
3 Verksamhetens resultat idag och i jämförelse med andra.....	8
4 Ständiga förbättringar - förslag på förbättringar, effektiviseringar eller besparingar.....	16
5 Kvarstående frågor/uppgifter från genomlysningen 2023	18

1 Nulägesanalysens syfte och funktion i styrmodellen

Varje nämnd fastställer årligen en nulägesanalys enligt Ale kommuns styrmodell. Syftet med nulägesanalysen är att skapa en objektiv och faktabaserad bild av nuläget.

Nulägesanalysen ska presentera nuläget för respektive nämnd som underlag för kommunfullmäktiges budgetbeslut för kommande år. Analysen utgår från vilka förändringar och trender som påverkar, verksamheternas resultat idag och i jämförelse med andra samt förslag på förbättringar, effektiviseringar och besparingar.

Nulägesanalysen är en del av kommunens styrmodell. Styrmodellens process visualiseras nedan:



2 Förändringar och trender samt dess konsekvenser

2.1 Förändringar och trender samt dess konsekvenser som påverkar verksamheterna

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för ledning och samordning av kommunens verksamhet. Att leda i en föränderlig värld är komplext. Förändringar och trender på global nivå påverkar Ale kommun direkt och indirekt. Därtill påverkar förändrad lagstiftning och det internationella och nationella ekonomiska läget kommunen.

I *Sveriges kommuners och regioners* (SKR:s) senaste trendanalys, *Vägval för framtiden 5 - Utmaningar mot år 2035* lyfts fem stora förändringsområden upp, så kallade spänningsfält. Dessa är *globalisering, demografi, grön omställning, teknikutveckling* och *värderingar*. De rör inte enskilda områden av samhället utan såväl det *teknologiska, sociala* som *ekonomiska*. SKR pekar i sin rapport på att dessa förändringar allt mer går åt olika håll vilket är bakgrunden till att de benämner trenderna *spänningsfält*. Kommunledningsförvaltningen bedömer att alla spänningsfält kommer att ha en påverkan på kommunens verksamhet i olika hög grad under kommande år.

Globaliseringen i form av minskade handelshinder och utbyten av varor samt tjänster har ökat kraftigt de senaste 80 åren. Världshandeln stannade dock upp under finanskrisen 2008 och igen under covid-19 pandemin. Under 2010-talet har också allt fler handelshinder införts och trenden pekar idag mot en mer protektionistisk handelspolitik, vilket inte gynnar Sverige som både är import- och exportberoende. Covid-19 pandemin gjorde det tydligt att det finns risker för kommuner med den globala handel kopplat till leveranskedjor som snabbt kunde falla samman. Kommunensverige är fortsatt mycket beroende av importvaror från exempelvis Kina. En kommun har gjort uppskattningen att 75 procent av alla leverantörer har underleverantörer kopplade till Kina. Här behöver hela Sverige men också Ale kommun ha en resiliens (förmågan att stå emot och klara av en förändring, samt återhämta sig och vidareutvecklas) för att hantera kommande globala kriser.

Den demografiska utvecklingen globalt, nationellt samt lokalt påverkar Ale kommun i olika grad på lång och kort sikt. Det är tydligt redan idag att trycket på kommunen som välfärdsleverantör kommer att bli en utmaning med tanke den demografiska utmaningen med fler äldre i åldersgruppen 80 + där färre kommer att behöva försörja fler. Den demografiska utvecklingen lokalt kommer också att innebära stora utmaningar för att klara kompetensförsörjningen. För att klara kompetensförsörjningen måste Ale kommun våga tänka nytt, effektivisera genom exempelvis teknisk utveckling och stärka sin roll som arbetsgivare. I spåren av pandemin, då färre bytte arbetsgivare, ökar återigen personalomsättningen samtidigt som en mer orolig ekonomisk situation stärker den offentliga sektorn i egenskap av den stabilare och tryggare arbetsgivaren.

Den gröna omställningen som reaktion på klimatförändringarna är här och den går allt snabbare. På ett lokalt plan är det tydligt genom exempelvis ökad efterfrågan på verksamhetsmark till underleverantörer till den nya batterifabriken i Göteborg. Den gröna omställningen kommer att ställa nya krav på Ale kommun genom exempelvis ny lagstiftning. EU:s lagstiftningspaket Fit for 55 innehåller förändringar inom 14 olika områden, däribland byggnaders energiprestanda. De nya kraven innebär att alla nya byggnader som ägs av offentliga organ måste vara nollutsläppsbyggnader 2028. Befintliga byggnader ska renoveras så att deras energiprestanda successivt förbättras och alla befintliga byggnader ska vara nollutsläppsbyggnader 2050. 2027 ska alla nya offentliga byggnader och icke-bostadshus med en yta över 250 m² ha solenergianläggning och året efter ska alla befintliga offentliga byggnader och icke-bostadshus som genomgår renovering och har yta över 400 m² ha solenergianläggning. Även om produktionskostnader minskat genom den ökade efterfrågan på exempelvis solceller innebär detta stora investeringar framåt för hela den offentliga sektorn och så även Ale kommun. Den gröna omställningen kräver investeringar utan motstycke i historien.

Den gröna omställningen kommer att bli en stor utmaning på alla nivåer då den behöver ske genomgående i hela samhället från individ till kommun, till stat och internationellt. I Sverige konsumerar vi mer än vad ekosystemen idag klarar av och det verkar finnas en bristande kunskap i samhället generellt om vilka förändringar som ger mest klimatnytta. En undersökning gjord av IPSOS visar därtill att vi tycks vara mer rädda för samhällsomställningen än för klimatförändringar.

Teknikutvecklingen går snabbare och snabbare. SKR beskriver Sverige som ett föregångsland inom it-och digitalisering, men att landet har tappat fart. Andra länder utvecklas och drar nytta av digitaliseringens möjligheter i snabbare takt än vad Sverige gör idag. SKR pekar nu på att den trenden behöver nu vändas i den strategiska agendan [Kommungemensamt handslag för välfärdsutveckling genom digitalisering](#). Handslaget handlar om att ta tillvara på potentialen i ett stärkt kommungemensamt digitaliseringsarbete. Genom att i högre grad arbeta tillsammans har alla kommuner, oavsett förutsättningar, bättre möjligheter att utveckla sina verksamheter och dra nytta av varandras kompetenser och innovationer. Det innebär både att Ale kommun kommer att stötta i arbetet med digitalisering men det innebär också att kommunen måste ha en kapacitet och resurser för att kunna bidra och för att kunna förverkliga det stöd som ges genom handslaget. Utveckling av digital kompetens och mognad är samtidigt ett fortsatt förbättringsområde för kommunstyrelsen och en förutsättning för att kunna hitta tekniska lösningar på olika utmaningar. Förvaltningen bedömer också att kravet på digital kompetens kommer att öka inom alla yrken i kommunen och här behöver kompetensförsörjningen följa med. Det handlar dessutom om att höja innovationskraften. Även om många innovationer innefattar tekniska lösningar så fångar innovation mer än bara digitalisering, exempelvis i nya arbetssätt, metoder och andra smarta lösningar för att lösa komplexa problem och behov. En stark innovationskraft blir därför också viktig för att effektivisera administration, tjänster och service.

Artificiell intelligens, AI, utvecklas just nu mycket snabbt. Många har redan börjat använda AI-tjänster som Chat GPT. Vad konsekvenserna blir av användningen av AI är idag svåra att förutse, men Myndigheten för digital förvaltning pekar på möjliga effektiviseringar till ett värde av 140 miljarder kronor per år, vilket motsvarar cirka sex procent av den offentliga sektorns kostnader idag. Myndigheten pekar på att AI kommer att påverka den offentliga sektorn genom att öka effektiviteten, förbättra beslutsfattandet, möjliggöra mer personliga tjänster och att stimulera innovation. Utmaningar finns dock kopplat till kompetensbrist, tillgång till användbara data, kunskap om tillgänglig teknik samt juridiska och etiska frågor. Regeringen har under hösten 2023 tillsatt en AI-kommission. Regeringen pekar på att AI har stora möjligheter och att det är en potential som Sverige måste ta vara på, samtidigt som riskerna behöver hanteras. AI-kommissionen ska bland annat föreslå hur offentlig förvaltning kan effektiviseras. På EU-nivå har det nu nåtts en politisk överenskommelse om den slutliga utformningen av AI-förordningen. Nästa steg är formellt antagande i både parlamentet och ministerrådet. AI-förordningen kommer att börja gälla i sin helhet två år efter att den träder i kraft.

Under 2024 kommer kommunledningsförvaltningen att presentera en AI-policy för de förtroendevalda som ett första steg i de strategiska avvägningarna framåt.

Värderingar påverkar relationerna i samhället. En hög tillit mellan såväl invånaren och kommunen och den mellanmänskliga tilliten invånare emellan är något som gynnar alla. I flera välfärdspolitiskt exponerade grupper visar forskning en lägre och en minskande tillit under 2000-talet. Det kan få negativa effekter och skapa problem samt ökade kostnader för Ale kommun. I detta finns också frågan om arbetet mot välfärdsbrott och otillåten påverkan som både kan vara kostsam och förtroendeskadande.

Sverige har historiskt samtidigt haft en hög men stabil polarisering utifrån en materialistisk vänster–högerskala. En ny kulturell värderingsdimension pekas dock ut som allt starkare som kan leda till mer polarisering.

2.2 Verksamheternas största utmaningar idag och framåt

Digitalisering

Digitalisering är en central del i utvecklingen inom kommuners alla verksamheter. Långsiktigt är digitaliseringen en nyckelfråga för att lösa kompetensförsörjningsutmaningen genom att den kan frigöra tid när vi kommer få att allt svårare att rekrytera medarbetare.

En ny digitaliseringsprocess är precis antagen för Ale kommun med målet att säkerställa en övergripande prioriteringsordning. Ett utvecklingsområde inom digitalisering är organisationen förmåga att beräkna nyttan med de olika initiativen både i prioriteringsarbetet och i utvärderingen efter att implementering är genomförd. Digitaliseringsåtgångarna som prioriteras handlar ofta om förändrade arbetssätt, där Ale kommun som helhet måste stärka förmågan att nå resultat. En implementering är misslyckad om investeringen inte leder till en högre kvalitet eller effektivitet.

Förvaltningen bedömer nu att den största utmaningen är att säkerställa att organisationen orkar prioritera

utveckling och digitalisering även med minskade resurser. I digitaliseringsarbetet är det också viktigt att det finns en tillräcklig digital mognad i organisationen. Förvaltningen bedömer att den digitala mognaden behöver stärkas i hela organisationen.

Det är också viktigt att förvaltningen lyckas med sin kompetensförsörjning. Ett alltför stort konsultberoende är kostnadsdrivande och minskar kommunens förändringsutrymme. Att själv ha heltäckande kompetens inom organisationen är samtidigt inte realistiskt för en kommun. Här behöver förvaltningen tillsammans med serviceförvaltningen och övriga förvaltningar hitta rätt nivå vad gäller intern och extern kompetens i en omvärld där behovet och kompetenskraven snabbt förändras och där arbetsmarknaden ofta är global. Samverkan med andra kommuner kan också vara en väg att gå för att säkra kompetensen utan beroende av konsulter.

Kompetensförsörjning och sårbara specialistfunktioner

Inom stora delar av kommunledningsförvaltningen är kompetensförsörjningen den största utmaningen. Kommunledningsförvaltningen är idag i hög grad beroende av olika typer av specialister vilket innebär en sårbarhet när medarbetare väljer att sluta eller blir frånvarande under längre perioder. Här behöver organisationen som helhet bli mer robust och eventuellt stärka samarbetet med andra.

Uppföljning och analys

Kommunstyrelsens arbete för att organisationen ska arbeta datadrivet behöver utvecklas där nyckeltal och relevanta data ska kunna följas över tid och i jämförelse med exempelvis tvillingkommuner för en mer faktabaserad analys och uppföljning. En övergripande struktur, men också kultur, behöver utvecklas där etablerade sanningar kan utmanas och mer relevanta arbetssätt och vägval implementeras.

Informationsförvaltning och demokrati

Det ställs högre krav på offentlig verksamhet att arbeta rättssäkert utifrån ett IT-, informationssäkerhet- och dataskyddsperspektiv. Vårt teknikanvändande leder till både ökade möjligheter men också skyldigheter i form av att skydda vår information samtidigt som den ska vara tillgänglig och riktig. För att tillvarata digitaliseringens möjligheter är det nödvändigt att öka organisationens kompetens, kunskap och beteenden i förhållande till dessa nya krav på informationssäkerhet, GDPR, NIS, CERT, DORA, öppna data med mera.

Demokratin bygger på tillit och för att värna vår demokrati arbetar vi med transparens i offentlig verksamhet. Den innebär att kommunens beslutsfattande och informationsdelande behöver hantera allmänna handlingar på ett strukturerat och rättssäkert sätt, oaktat om de är digitala eller fysiska. Ett led i det är att uppdatera våra rutiner och styrdokument så att de möter såväl allmänhetens krav på insyn och en rättssäker hantering i en allt mer digitaliserad hantering och delning av allmänna handlingar och information.

2.3 Förändringar och trender samt dess konsekvenser för invånare, företagare och besökare

Hos kontaktcenter är antalet fysiska besökare och inkomna mejl på samma nivå som tidigare år. Det ekonomiska läget visar sig emellertid genom att budget- och skuldrådgivarens arbetsbelastning ökar. Det är också märkbart genom kontaktcenter att kontakterna till socialtjänstförvaltningen ökat. Antalet inkomna samtal generellt har dock minskat och är idag mer händelseberoende, det vill säga att när en situation inträffar ökar antalet telefonsamtal tydligt. Förväntningar i samhället på kommunikation har ökat, framförallt när en situation uppstår. Kravbilderna hämtas från den privata sektorn. Kommunen anses behöva kunna erbjuda det företagen erbjuder i form av service. Den ökade kravbilderna på kommunen innebär att det ska vara enkelt, smidigt, snabbt och tillgängligt i allt högre grad.

Det finns exempel från andra kommuner som visar att det går snabbt att skapa sanningar om kommunen i exempelvis sociala medier. Påverkanskampanjer kan snabbt förändra tilliten till kommunen. Här måste kommunen stå redo och fortsätta arbetet med att stärka tilltron till kommunen inför de eventuella händelser. Kommunen måste snabbt kunna samordna kommunikation vid händelser för att möta den förväntan som idag finns från invånare, företagare och besökare.

Som tidigare nämnts digitaliseras samhället snabbt, såväl i stort som inom den kommunala sektorn. Hur detta

påverkar kommunens invånare, företagare och besökare vet vi inte fullt ut idag samtidigt som problemet med det digitala utanförskapet är känt. Detta är ett spänningsfält där en grupp i samhället önskar ökad digital service samtidigt som det finns en grupp i samhället som snarare är negativ till den förändringen. SCB:s medborgarundersökning 2023 visar tydligt vilka stora skillnader det är mellan unga och äldre med avseende på hur de önskar vara i kontakt med kommunen.

3 Verksamhetens resultat idag och i jämförelse med andra

3.1 Resultatet från kunddialoger

Inom kommunledningsförvaltningen finns ett behov av att stärka kunddialogen. Idag är det i huvudsak kontaktcenter som systematiskt tar reda på hur servicen uppfattas och värderas av dem vi är till för. För övriga delar av kommunledningsförvaltningen är strukturen för kunddialoger ofullständig. Det är en dialog som framförallt skulle behöva rikta sig till kommunens övriga verksamheter då kommunledningsförvaltningen till stora delar består av olika typer av styr-, samordning och stödfunktioner till de utförande verksamheterna i övriga förvaltningar. Exempel på detta är kompetenser inom ekonomi, personal, digitalisering, kansli samt utrednings- och uppföljningsverksamhet som stöttar andra och på sätt skapar förutsättningar för genomförandet av det kommunala uppdraget.

Det finns dock fem verksamheter inom kommunledningsförvaltningen som tydligt bidrar till extern kundnytta gentemot Aleborna; kommunikationsenheten, näringslivsenheten, kontaktcenter, kansliet och arkivet. Alla fem är i varierande grad i direkt kontakt med Alebor och företag för att i huvudsak leverera information och service. I kommunens dialoger med näringslivet lyfts ofta bristen på e-tjänster för företagare. Kontaktcenter får däremot genomgående goda betyg.

En strukturerad kunddialog inom alla avdelningar behöver utvecklas för att säkerställa att kommunledningsförvaltningen är en värdeskapande funktion både i sitt styrande ansvar och i sitt mer konsulterande samt stödjande uppdrag. Att verksamheten genererar ett bra stöd, en kundnytta, för de utförande verksamheterna, för invånare, företagare och besökare är viktigt.

3.2 I jämförelse med andra kommuner

Kommunens finansiella ställning

2022	Ale	Kungälv	Stenungsund	Eslöv
Kommunal skattesats	21,87%	21,44%	21,64%	20,54%
Budgeterat resultat per invånare	2 593 kr	1 834 kr	757 kr	645 kr
Resultat per invånare	4 078 kr	8 948 kr	3 347 kr	3 147 kr
Resultat per invånare (exkluderat jämförelsestörande poster)	7 146 kr	8 948 kr	5 163 kr	3 452 kr
Strukturellt resultat per invånare (dvs exkluderat reavinst/försäljningar)	2 713 kr	8 060 kr	2 892 kr	3 392 kr
Soliditet inklusive pensionsåtagande	40%	28%	24%	41%
Skattefinansieringsgrad av investeringar	126%	100%	61%	71%
Belåningsgrad per invånare (kommunkoncernen)	61 372 kr	98 100 kr	38 966 kr	73 437 kr
Belåningsgrad per invånare (kommunen)	28 023 kr	79 124 kr	22 353 kr	37 900 kr



Polärddiagrammet ovan visar Ale kommuns finansiella profil baserat på åtta nyckeltal som speglar olika aspekter av kommunens ekonomiska situation och utveckling. Nyckeltalen är *skattesats*, *soliditet*, *finansiella nettotillgångar*, *kassalikviditet*, *budgetföljsamhet*, *resultat före extraordinära poster*, *genomsnittligt resultat de senaste tre åren* och *skattefinansieringsgrad av investeringar*. Varje nyckeltal visas på en axel i diagrammet, och poängen, som sträcker sig från 1 till 5, följer en normalfördelningskurva baserad på jämförelser med kommuner i Västra Götaland och Halland.

Vidare inkluderar diagrammet fyra perspektiv – långsiktig handlingsberedskap, kortsiktig handlingsberedskap, riskförhållande och kontroll över den finansiella utvecklingen – som vardera är en summa av fyra relevanta nyckeltal. Den heldragna linjen i diagrammet representerar Ale kommuns specifika poäng för varje nyckeltal och perspektiv, medan en streckad ring indikerar genomsnittet för de jämförda kommunerna. En placering utanför denna ring indikerar en starkare position än genomsnittet. Denna finansiella profil ger en övergripande bild av Ales ekonomiska ställning och utveckling jämfört med andra kommuner under åren 2020–2022, där en högre poäng på ett nyckeltal ofta indikerar en styrka i det ekonomiska måttet.

Sammanfattningen visar en översiktlig bild av Ale kommuns ekonomiska situation och utveckling under åren 2020–2022, jämfört med andra kommuner i Västra Götaland och Hallands län. Analysen baseras på åtta finansiella nyckeltal och fyra perspektiv: långsiktig och kortsiktig handlingsberedskap, riskförhållande samt kontroll över den finansiella utvecklingen.

Nyckeltal och Resultat:

1. Resultat före extraordinära poster: Ale kommun visade en svagare resultatutveckling än genomsnittet, men ett starkare resultat 2022, med en genomsnittlig resultatnivå på 5,7 procent över tre år.
2. Investeringar: Ale hade en genomsnittlig investeringsvolym på 12 procent per år, vilket var jämförbart med genomsnittet i länen.
3. Skattefinansieringsgrad av investeringarna: Ale hade en genomsnittlig skattefinansieringsgrad på 106 procent per år, vilket var något lägre än läns-genomsnittet, men ändå tillräckligt för att finansiera investeringarna.
4. Soliditet: Ale förbättrade sin soliditet från 30 till 40 procent, vilket var högre än läns-genomsnittet.
5. Kassalikviditet: Förbättrad från 61 till 101 procent, innebär en starkare likviditet än läns-genomsnittet.
6. Finansiella nettotillgångar: Förbättrade från -23 till -16 procent, men fortfarande lägre än läns-genomsnittet.
7. Skattesats: 21,87 kronor, något högre än läns-genomsnittet.
8. Budgetföljsamhet: Stabil och positiv, med en avvikelse på ca 1 procent.

Sammanfattning av perspektiven i den finansiella profilen:

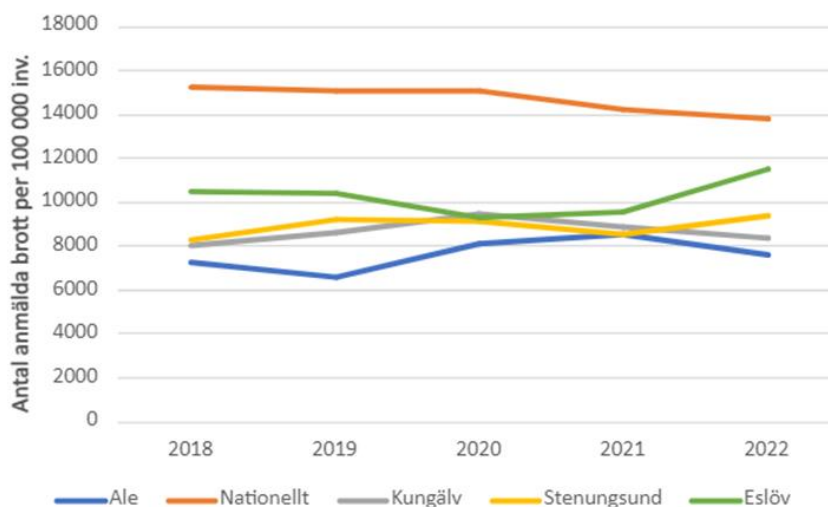
1. Långsiktig handlingsberedskap: Förbättrad, med tanke på stark soliditet och finansiella nettotillgångar.
2. Kortsiktig handlingsberedskap: Något försvagad, men stabil tack vare god kassalikviditet.
3. Riskförhållande: Förbättrat, med stabil och kontrollerad ekonomi.
4. Kontroll över den finansiella utvecklingen: Stabil, med god budgetföljsamhet och effektiv ekonomisk styrning.

Sammanfattningsvis har Ale kommun ett kontrollerat finansiellt läge med goda resultatnivåer, men står inför utmaningar som hög inflation, ökande pensionskostnader och ökade investeringsbehov. Effektivisering och utveckling av kommunens verksamhet blir avgörande för att bibehålla en ekonomisk balans och effektivitet

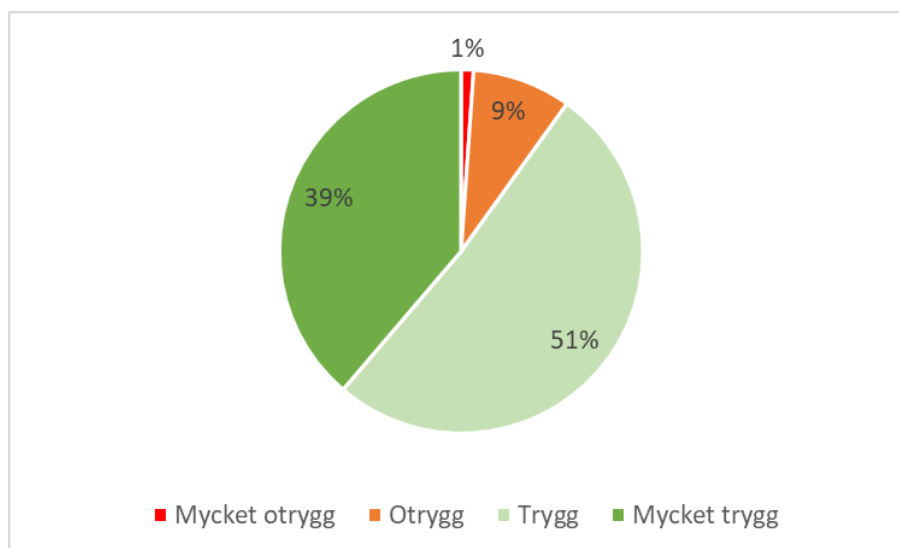
framöver.

Säkerhet och trygghet

Antalet anmälda brott per 100 000 invånare under perioden 2018 till 2022 visar att Ale kommun har en lägre andel i jämförelse med nationella nivåer och i jämförelse med tvillingkommunerna.



På frågan *Hur trygg känner du dig i ditt närområde? (Där du bor och vistas)* svarade 10 procent att de känner sig otrygga eller mycket otrygga. Nästan 40 procent svarade att de kände sig mycket trygga och 50 % kände sig trygga.

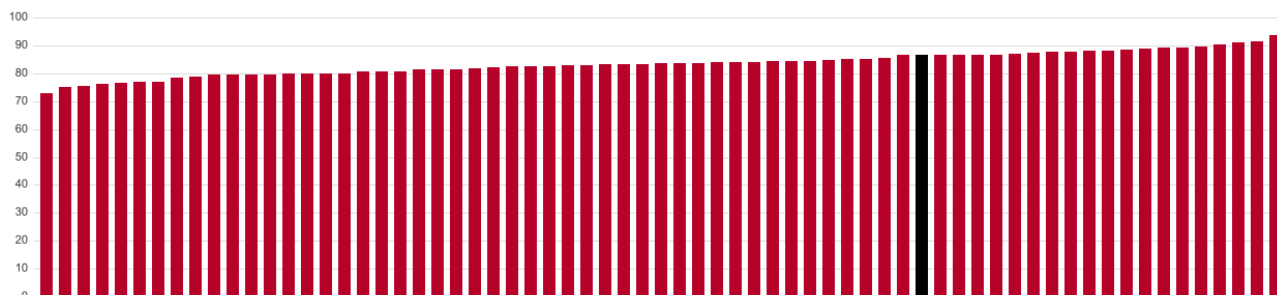


Under våren kommer förvaltningen att ta fram rapporten *Kartläggning av brottsligheten, dess omfattning och konsekvenser i Ale kommun* utifrån lagen (2023:196) om kommuners ansvar för brottsförebyggande arbete. I rapporten redovisas en djupare analys kring brottsstatistik och trygghet bland annat.

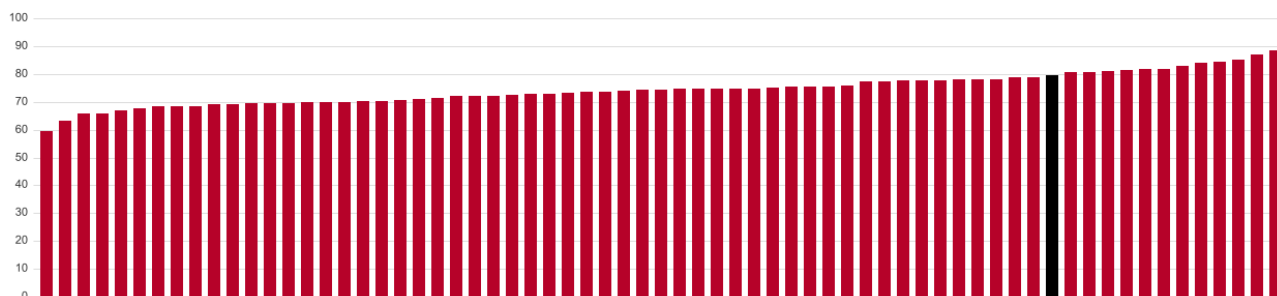
Service

Kontaktcenter presterar återigen väl i den mätning som genomförs varje år av SKR (Sveriges kommuner och regioner), tillsammans med Brilliant Future. Ale kommun utmärker sig positivt när det gäller både bemötande och smidigheten att få hjälp med sina frågor via telefon.

Servicemätning - Nöjd med bemötandet via telefoni, index - Ale (År: 2023)



Servicemätning - Enkelt att få hjälp med sin fråga via telefoni, index - Ale (År: 2023)



I bedömningen av bemötande via telefoni gav Aleborna kontaktcenters kommunvägledare betyget 4,5 på en femgradig skala. Snittet för kommunerna som deltog 2023 låg på 4,3. Resultatet är baserat på 248 enkätsvar från Aleborna. I 2023 års undersökning deltog emellertid enbart 67 kommuner i landet.

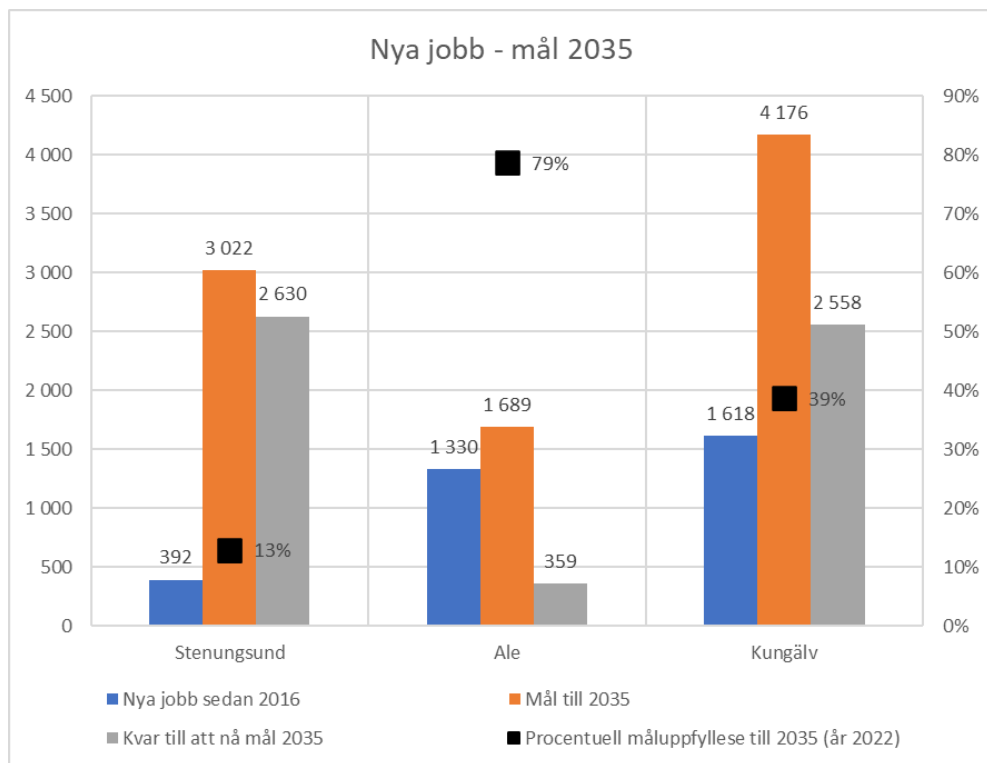
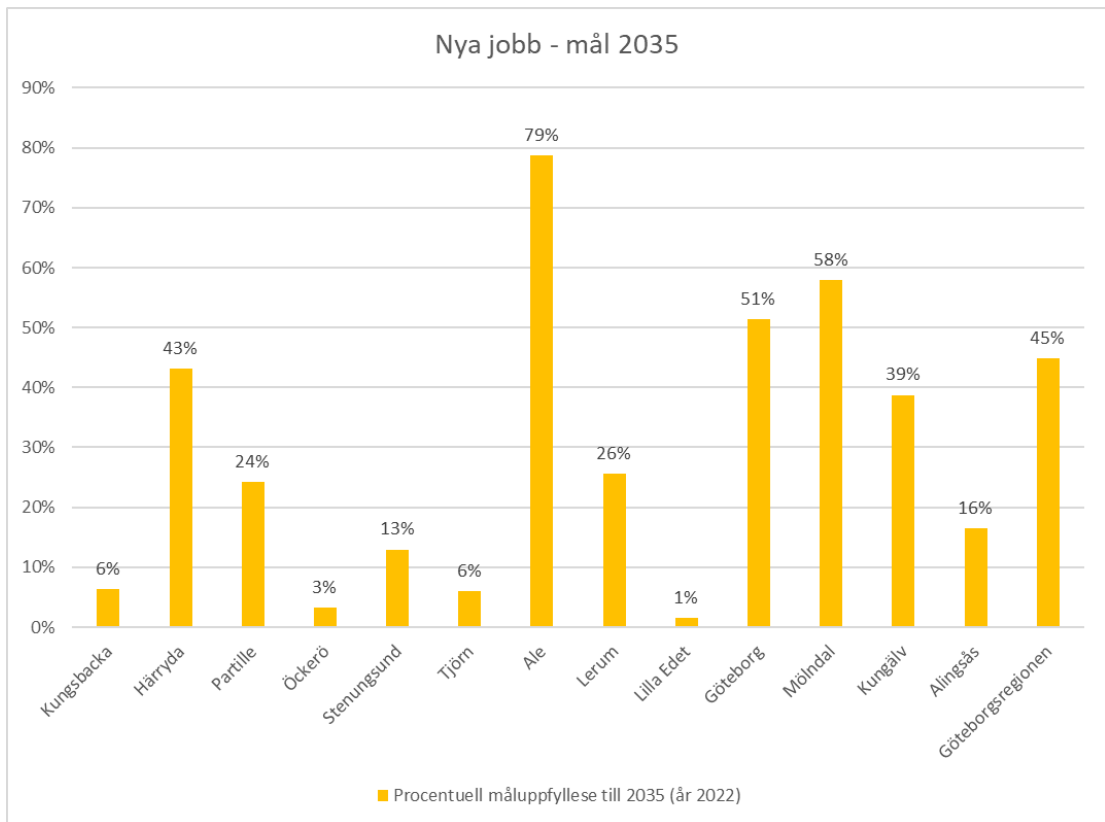
I bedömningen hur enkelt det är att få svar på sin fråga i telefonkontakt med kontaktcenter gav Aleborna betyget 4,2. Snittet för kommunerna som deltog låg på 4,0.

Alebornas bedömning ligger på samma nivå som 2022 då betyget för bemötande blev 4,4 och 4,2 för enkelhet. Kontaktcenter bibehåller resultatet trots många nya kommunvägledare.

Rekrytering, med fokus på kandidater som har gott bemötande och servicekänsla, är avgörande för resultatet, men också kontaktcenters arbetssätt där kommunvägledarna bemöter Aleborna och styr samtalen för att hjälpa dem på bästa sätt. Det är fullt möjligt att kontaktcenter skulle kunna utbilda kommunens övriga personal i service- och bemötande.

Företagande

I den regionala näringslivsstrategin når Ale målsättningen om nya arbetstillfällen bäst av kommunerna i göteborgsregionens kommunalförbund (GR) när målvärdet för 2035 redan är uppnått till 79 procent. Ale kommun ska nå målet ska 359 nya arbetstillfällen fram till 2035. Det kan jämföras med genomsnittskommunen som nått målet till 45 procent. Under perioden 2016 till 2022 tillskapades 1 330 nya jobb i Ale kommun.



I Svenskt näringslivs ranking hamnar Ale kommun fortfarande efter tvillingkommunerna Stenungsund och Eslöv. Det är små förändringar från 2022, men här finns fortfarande en förbättringspotential.

Nyckeltal 2023	Ale	Kungälv	Stenungsund	Eslöv
Svenskt näringslivs ranking (förändring i jämförelse med 2022)	138 (+4)	191 (-12)	90 (-14)	98 (+5)
Arbetslöshet (genomsnitt jan-nov)	3,8 %	3,4 %	3,4 %	7,6 %
Konkurser	11	19	14	14
Nöjd Kund Index - företagsklimat	73	69	71	73

Personal

Andelen heltidsanställda har i Ale kommun ökat från cirka 75 procent för tio år sedan till 94 procent under 2022. I jämförelse med tvillingkommunerna är andelen heltidsanställda större i Ale vilket innebär en större andel med en lön som går att leva på. Det kan samtidigt försvåra exempelvis schemaläggning då behovet av arbetskraft i vissa verksamheter innebär efterfrågan på deltidsanställningar eller timanställningar för att möta behovet under vissa tider på dygnet. Den låga andelen deltidsanställda kan innebära högre personalkostnader då arbetstiden kan bli svårare att schemalägga under vissa tider på dygnet. Det leder i praktiken till överanställning under perioder med en mindre efterfrågan.

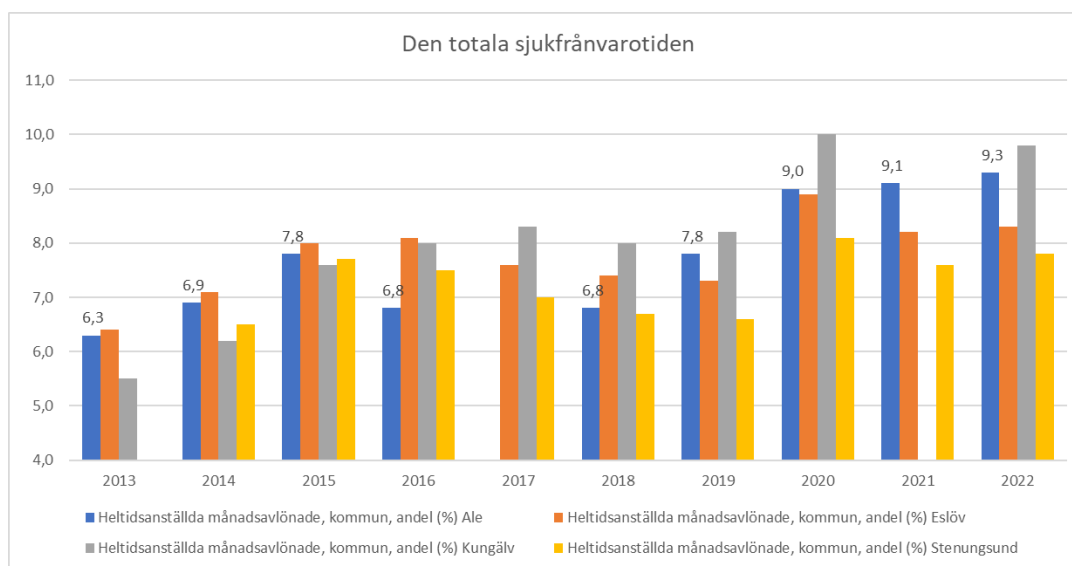
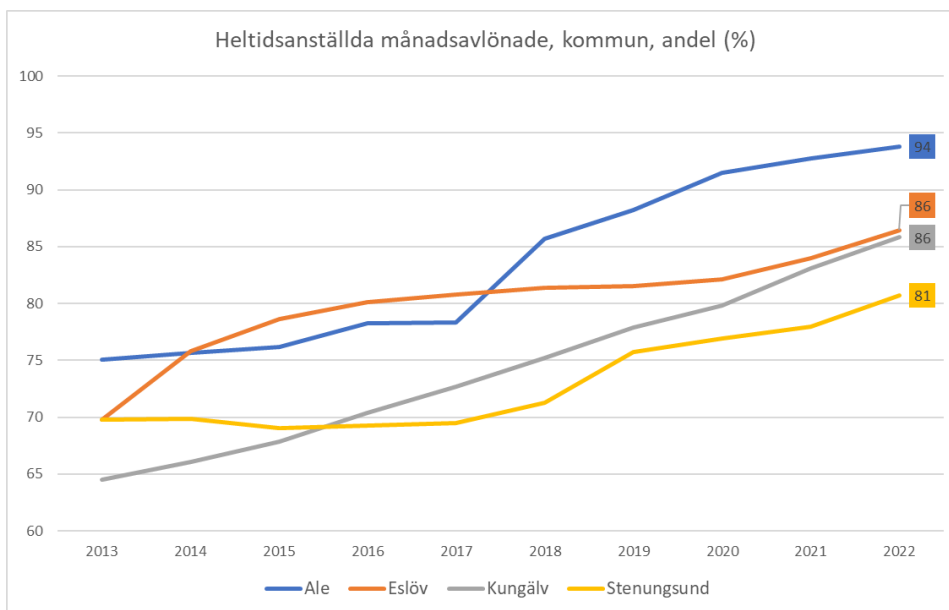
Personalkostnaderna för Ale kommun är samtidigt inte högre än motsvarande kostnader i tvillingkommunerna med undantag för Kungälvs kommun. Genomsnittet för riket är 40 192 kr per invånare. Skulle Ale kommun ha en personalkostnadsnivå i jämförelse med riket skulle detta innebära minskade kostnader med 137 miljoner per år. Viktigt att notera i detta sammanhang är att exempelvis kommuner med hög andel utförare i privat regi har lägre personalkostnader.

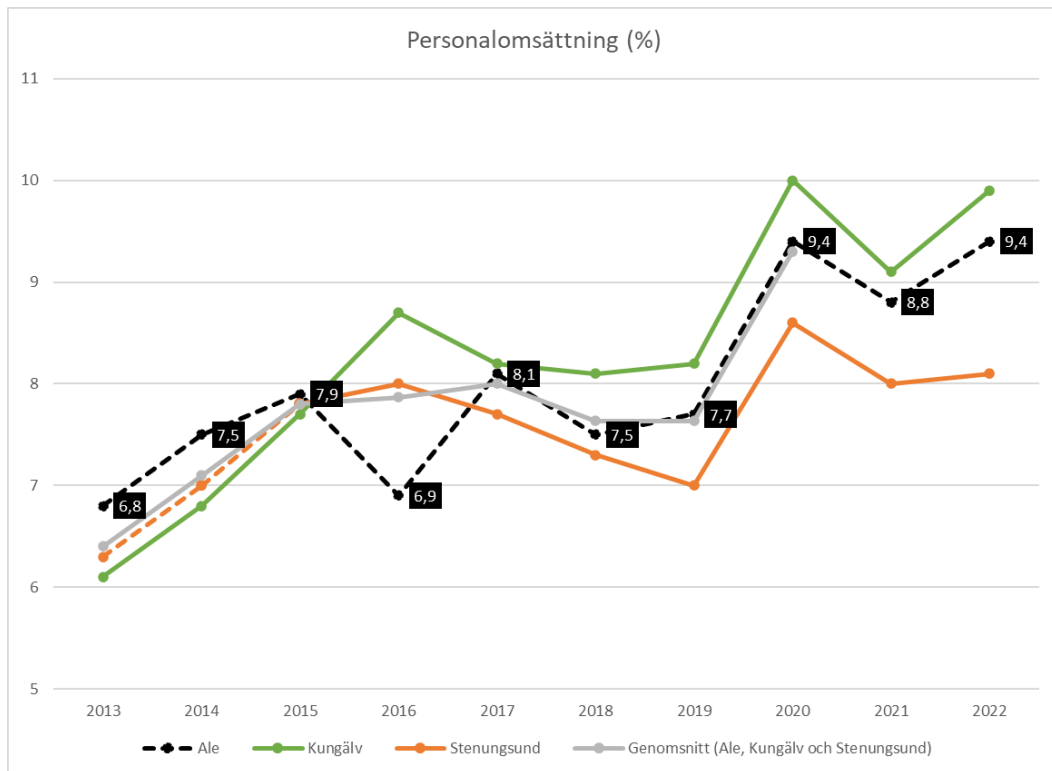
Sjukfrånvaron är fortsatt hög i Ale kommun. I jämförelse med tvillingkommunerna är det bara Kungälvs kommun som har en högre sjukfrånvaro och i jämförelse med Stenungsunds kommun är skillnaden en och halv procentenhet. Likt övriga kommuner har sjukfrånvaron ökat de senaste tio åren vilket är en problematisk trend såväl för verksamheten och den enskilde medarbetaren. Forskning har visat att en viss sjukfrånvaro är ofrånkomlig inom offentliga verksamheter (2-4 procent), men att en betydande andel av sjukfrånvaron (den som orsakas av brister i arbetsmiljön) kan gå att förebygga och förkorta med rätt insatser. Just nu pågår en utredning för att djupare förstå varför Ale kommun har en negativ avvikelse vad gäller sjukfrånvaro. När utredningen är klar kommer förslag på åtgärder att redovisas kommunstyrelsen.

Andelen anställda i ledningsarbete ger en bild av hur många chefer som finns anställda i relation till det totala antalet anställda. Här sticker inte Ale kommun ut, men det är samtidigt färre medarbetare per chef än i både Kungälv och Eslöv. Det kan innebära högre kostnader, men också möjligheten till ett närmare chefskap. Noterbart är att skillnaden i de mest mansdominerade och de mest kvinnodominerade arbetsgrupperna är påtagliga vad gäller antalet medarbetare per chef där de kvinnodominerade arbetsgrupperna har fler medarbetare per chef, detta är emellertid liknande i hela kommunsverige. För vidare läsning om skillnader mellan män och kvinnor i Västra Götaland, se [Länsstyrelsens rapport](#).

Personalomsättningen i kommunen är ett problem och har ökat de senaste tio åren. Trenden är inte unik utan är lik den utvecklingen som finns i våra närliggande tvillingkommuner Kungälv och Stenungsund. Likheten med de två andra kommunerna kan indikera att vi delar utmaningen som kan bero på en generell trend men att Ale kommun också måste stoppa utvecklingen för att säkerställa en god kvalitet och en effektiv organisation.

	Ale	Kungälv	Stenungsund	Eslöv
Heltidsanställda månadsavlönade, kommun, andel - 2022	94 %	86 %	81 %	86 %
Personalkostnader, kr/inv - 2022	44 422	41 171	48 258	47 977
Den totala sjukfrånvarotiden, ackumulerad under året, som andel av den tillgängliga ordinarie arbetstiden.	9,3 %	9,8 %	7,8 %	8,3 %
Årsarbetare, kommunalt anställda i ledningsarbete delat på antal anställda - 2022	5,2%	4,4%	5,6%	4,8%
Personalomsättning - 2022	9,4%	9,9 %	8,1 %	Uppgift saknas





4 Ständiga förbättringar - förslag på förbättringar, effektiviseringar eller besparingar

4.1 På kort sikt - fram till december 2025

Nedan följer förslag på förbättringar inom kommunledningsförvaltningen på kort sikt. Majoriteten av förslagen som berör kommunledningsförvaltningen kommer att redovisas i den kommunövergripande genomlysningen senare i vår då dessa förslag berör flera nämnders och förvaltningars ansvarsområden.

Förstärkt incitament för att minska andelen pappersfakturor

Kommunen ställer ut ca 48 500 kundfakturor under ett år och idag skickas ca 22 procent av dessa digitalt medan resten är pappersfakturor. För att minska pappershanteringen, utifrån både kostnads- och miljöaspekter har kommunen möjlighet att införa en avgift för pappersfakturor. Det skulle kunna fungera som ett incitament för kommunens fakturamottagare att övergå till digitala fakturor.

Mina sidor på Ale.se

Ale kommun saknar idag i flera fall en självservice via kommunens hemsida. Det skulle kunna vara en yta där invånare och företagare samlat kan se exempelvis pågående ärenden och fakturor. En kundportal skulle ge ökad servicenivå och tillgänglighet samtidigt som det skulle kunna spara arbetstid för kommunen då informationen skulle vara lättillgänglig direkt via webben.

En mer strukturerad intern kunddialog

Som tidigare noterats är en majoritet av kommunledningsförvaltningens tjänster olika typer av stödfunktioner. I grunden bygger dessa på det behov som finns inom de utförande verksamheterna. För att säkerställa att den leverans som sker är av rätt kvalitet i rätt tid behöver det skapas strukturerade kunddialoger för att identifiera vilket stöd som idag inte är tillräckligt och ta bort icke värdeskapande stöd till förvaltningarna. Ett arbete kommer att starta under 2024.

Service- och bemötandeutbildningar via kontaktcenter

En stor del i hur kommunen upplevs är den service och det bemötande den enskilde får i kontakten med kommunens medarbetare. Det är av stor vikt att alla i kontakten med kommunen upplever ett bra bemötande och god servicenivå. För att stärka medarbetarnas kunskap om service- och bemötande skulle kommunens egna experter på området, kontaktcenter, kunna utbilda kommunens personal. Detta skulle stärka den generella upplevelsen för invånare, företagare och besökare i kontakten med kommunens medarbetare.

4.2 På lång sikt - efter 2025

De av kommunledningsförvaltningen framtagna förslag på förbättringar har alla en kommunövergripande karaktär och kommer att lyftas i den kommunövergripande genomlysningen.

4.3 Behov av vidare utredning

Nedan följer förslag på förbättringar inom kommunledningsförvaltningen som vidare behöver utredas eller ske i form av pilotverksamhet. Majoriteten av förslagen som berör kommunledningsförvaltningen kommer att redovisas i den kommunövergripande genomlysningen senare i vår då dessa förslag berör flera nämnders och förvaltningars ansvarsområden.

Pilot - utvecklad nyckeltalsanalys och innovationskraft

Kommunledningsförvaltningens arbete för skapa ett mer datadrivet analysunderlag där flera nyckeltal kan jämföras för att generera faktabaserad analys och uppföljning behöver intensifieras. Nyckeltal ska kunna vägas samman

från olika delar av verksamheten för att tillsammans ge möjlighet till ökad förståelse och ett proaktivt arbete för att kunna leverera högre kundnytta och ökad effektivitet. En pilotverksamhet för detta skulle kunna påbörjas i en mindre skala där också möjligheten till att nyttja AI vidare utreds. I det arbetet kommer samtidigt ett kulturarbete att behöva påbörjas för att stärka organisationens förmåga att våga ifrågasätta nuvarande och etablerade arbetsätt. Förmågan att våga testa och arbeta innovativt måste etableras.

Omställning av HR-arbete

AI kommer inom en snar framtid att kunna förändra hur kommunen arbetar med att leverera HR-tjänster på basnivå. Exempel på en sådan utveckling skulle kunna vara en AI driven HR-handbok, där information och svar på frågor kan bli lättare att finna. Robotisering av vissa tjänster inom HR kommer att ge möjlighet till en vidareutveckling av HR-avdelningens spetskompetenser. HR IT-specialist, HR-controller, HR-statistiker, HR-analytiker & HR-utvecklare kan tänkas vara nya framtida roller inom HR. För att belysa de möjliga områden där AI kan få en större roll och bidra till effektivare och smartare nya processer inom HR kan det vara gynnsamt att ta in en extern part med kompetens inom området.

Inom HR-avdelningen finns flertalet administrativt belastande arbetsuppgifter. Genom att införa automatiserade system för att hantera återkommande arbetsuppgifter som inmatning av data och dokumenthantering kan tidsåtgången minskas avsevärt. Det inte bara effektiviserar arbetsprocesserna utan bidrar också till högre precision i både datahantering och genomförandet av olika processer. Automatisering innebär att medarbetarna kan ägna mindre tid åt monotona uppgifter och istället fokusera på områden som ger mervärde. En annan viktig aspekt av automatisering är förbättringen av användarupplevelsen.

5 Kvarstående frågor/uppgifter från genomlysningen 2023

Den 9 maj 2023 redovisas genomlysning för effektivisering av nämndernas verksamhet i kommunstyrelsen. De kvarstående förslag som ej hanterades vidare redovisas nedan.

Utreda outsourcing av löneadministration

Att hantera löneadministration på egen hand kan vara komplicerat och kräva specifik kunskap. Genom att outsourca lönehanteringen till en extern leverantör, kan kommunen dra nytta av rutiner, kunskap och erfarenhet och kan förbättra processens effektivitet. Med en extern lösning för lönehantering kan kommunen frigöra tid och resurser för andra verksamhetsområden och minska de administrativa kostnaderna. Kommunen kan också dra nytta av den senaste tekniken utan att själva behöva investera i den.

Med bakgrund i det ovanstående bör det beaktas att delar av det arbete som sker på löneenheten kommer att behöva kvarstå i kommunens regi; exempelvis resurser för hantering av personalarkiv. Genom att ha kvar lönehanteringen kan kommunen ha en större kontroll och insyn. En intern hantering kan också anpassas efter kommunens specifika behov och önskemål, med extern leverantör kan det finnas en standardiserad process som kommunen får anpassa sig efter. Åtgärden innebär i första steget att genomföra en förstudie och belysa för- och nackdelar med de olika alternativen.

Utreda utkontraktering av avbetalningsplaner

En utredning behöver genomföras för att svara på frågan huruvida det är mer kostnadseffektivt med en extern part som hanterar avbetalningsplaner eller inte. Alternativet är att skapa tydligare regler och processer för hantering internt för att minska den onödiga administration som idag uppstår. I dag är processen otydlig i fråga om kravhantering och avbetalningsplaner.