

www.pwc.com/se

Älvdalens kommun vintern 2011/2012

Utredning, analys och förslag
8 mars 2012

PO Gunnarsson
Johan Skeri
Annika Smedman

pwc

Agenda torsdagen den 8 mars 2012

1. Uppdrag, metod och avgränsning
2. Aktiviteter och översiktlig tidsplan
3. Basfakta om Älvdalen
4. Nulägesbeskrivning baserad på intervjuer och arbetsseminarium
5. Framtida önskat läge baserat på intervjuer och arbetsseminarium
6. Rådgivarens bedömning och förslag
7. Åtgärder år 2012 – 2014 med grovt uppskattad ekonomisk helårseffekt

1. Uppdrag, metod och avgränsning

Uppdraget har varit att genomföra en översyn med syftet att skapa:

- ökad kostnadseffektivitet och god resurshushållning
 - förbättrad ledning och styrning
 - förbättrad service till kommunens invånare
-
- Konsultens arbete har bedrivits i nära dialog och samarbete med kommunens ledning. Arbetet har genomförts med hjälp av inläsning av relevanta dokument, tiotalet intervjuer samt två arbetsseminarier och möten med kommunens styrgrupp
 - Avgränsningen för uppdraget har varit ett översiktligt perspektiv på organisation, ledning och styrning inom kommun. Uppdraget har *inte* varit att behandla verksamhetsorganisation, personalbemanning eller motsvarande.

2. Aktiviteter och översiktlig tidsplan

1. Inledande möte med kommunledningen, vecka 45, 2011
2. Intervjuer november 2011, med samtliga partiers företrädare samt kommunens ledande chefer/tjänstemän
3. Seminarium har hållits 13 december, kring nuläge och krav/behovsbild för ny organisation from hösten 2012
4. Konsulternas sammanställning och analys; 15 dec till 30 januari 2012. Kompletterande intervjuer har hållits under februari månad med ekonomichefen och kommunchefen
5. Förslag till framtida organisation utarbetas av PO Gunnarsson, Johan Skeri och Annika Smedman, PwC, i nära dialog och samarbete med uppdragsgivaren och utifrån seminarium nr 2 som hölls den 7 februari 2012
6. Slutgiltigt förslag från PwC presenteras i en PowerPoint med muntlig föredragning i Älvdalen den 8 mars 2012

3. *Basfakta om Älvdalen*

- Kommunens framtida invånarstruktur kommer kräva förändrade prioriteringar
- Kommunen har sedan 2005 låga ekonomiska resultat i jämförelse
- Älvdalens kommun är starkt beroende av inkomst- och kostnadsutjämningen i Sverige
- Jämfört med standardkostnaden har Älvdalen ”överkostnader” med drygt 23 mnkr
- Alla tillgångar är belånade, soliditet inkl pensionsskulden är – 7 %

Höga politiska kostnader per invånare



forts. Basfakta om Älvdalen

- Älvdalens kommun består av tre ursprungskommuner; Älvdalen, Särna och Idre, vilka har en olikartad demografi
- Kommunen styrs av en ny majoritet sedan år 2010 bestående av C, M, KD och Kommunlistan
- I december 2011 riktar Skolinspektionen allvarig kritik mot Älvdalens kommun och dess grundskola ”en kommun vars skolverksamhet är i fritt fall” beroende på att ”kommunledningen inte tagit sitt ansvar” (*artikel SvD 9/12-11*)
- Kommunen har en traditionell politisk organisation, varje förvaltning har en egen nämnd. Varje styrelse/nämnd ska ha minst en representant ifrån varje kommundel?



4. Nulägesbeskrivning baserad på intervjuer och arbetsseminarium

- Det ekonomiska läget är ansträngt och den demografiska utvecklingen kommer kräva omstruktureringar av kommunens resurser
- Tjänstemän och politiker uppvisar ett stort engagemang i sitt arbete, dock saknas ett gemensamt ”driv” i utvecklingsfrågor
- Svårt att fatta strategiska beslut som inte är gynnande för alla kommundelar. Politikerna upplever svårigheter med att verkställa impopulära beslut med tanke på det korta avståndet till medborgarna
- Otydligt politiskt ledarskap i vissa strategiska frågor, skapar bland annat problem för förvaltningsorganisationen
- Flertalet av kommunens beslut är av karaktären ”tillfälliga” och ”spontana”, det vill säga beslutade utan tydlig strategi eller långsiktighet. De fattas utifrån ett kortsiktigt perspektiv utan att iakttaga de mer långsiktigare konsekvenserna

forts. Nulägesbeskrivning baserad på intervjuer och arbetsseminarium

- Stuprörstänk inom kommunens förvaltningar/nämnder
- Kommunen har haft en undermålig uppföljning av sina beslutade mål
- Det råder en samsyn mellan kommunens politiker och tjänstemän att samspelet/kommunikationen inte fungerar alla gånger
- Tjänstemän och politiker har svårt med sina roller (Vad- och Hur-frågor), ett upplevt förtroendegap finns i kommunen. Det finns en vilja från alla parter att relationer/roller bör tydliggöras
- Kommunens tjänstemän och politiker har stort förtroende för kommunchefen
- Samverkansprojekt med externa aktörer kan ytterligare utvecklas

forts. Nulägesbeskrivning baserad på intervjuer och arbetsseminarium

- Den höga medelåldern på kommunens tjänstemän kommer att innebära ett omfattande generationsskifte
- Kommunens verksamhetsprocesser och dess effektivitet är ett utvecklingsområde
- Den nya (nuvarande) politiska visionen uppfattas som positiv, dock ifrågasätts processen vid framtagandet av visionen, vilket innebär att alla inte ”känner igen sig”



5. Framtida önskat läge baserat på intervjuer och arbetsseminarium

- Den politiska organisation ska vara proaktiv och kostnadseffektiv och samtidigt kunna fatta snabba beslut
 - Förvaltningsorganisationen ska kännetecknas av samarbete, professionalism och lyhördhet
 - Ledarskapet i kommunen ska vara aktivt, synligt och ansvarsfullt. Cheferna ska inneha sakkunskap för att kunna utmana verksamhetsprocesserna och ha tid för sitt ledarskap
- Kommunens finansiella mål ska vara uppfyllda, resurserna ska följa behoven
 - Älvdalens kommun är en naturlig samarbetspartner med externa aktörer
 - Det ska finnas utrymme/marginal för proaktiva aktiviteter
 - Samspelet mellan och inom politiken/förvaltningen ska bygga på tillit/förtroende och respekt
 - Alla är goda ambassadörer för Älvdalens kommun, ”ett” Älvdalen

6. Rådgivarens bedömning och förslag

- Vår bedömning är att kommunens ledning inser allvaret och har en gemensam bild av kommunens ekonomiska situation, är beslutsam och har en positiv inställning till förändringar, effektiviseringar och en stor omprövning
- Vi gör vidare bedömningen att kommunen snarast behöver en ny, mera enhetlig och kraftfull politisk organisation med *en* styr- och ledningskedja från kommunfullmäktige – kommunstyrelse – fyra nya utskott, en myndighetsnämnd samt slutligen en kommunchefsfunktion med tydligt mandat att leda den löpande verksamheten
- Ett samlat och ”bantat” kommunledningskontor (KLK) inrättas med fyra avdelningar, kontoren avskaffas
- Kommunens nämnder föreslås alltså ersättas med utskott under kommunstyrelsen med avsikt att effektivisera och synkronisera ledning, styrning och uppföljning
- Kommunens samlade kostnad för den politiska organisationen och tjänstemannaorganisationen minskas med uppskattningsvis 20 % på två år

forts. Rådgivarens bedömning och förslag

- Kommunens övergripande vision och kommungemensamma mål behöver processas med samtliga politiska partier och inte minst med kommunens verksamhetschefer
- Kommunen behöver revidera och etablera en ny, enkel och tydlig, modell för styrning, uppföljning och utvärdering vilket påbörjats
- Kommunens ekonomiska situation medger inte att all kommunal service tillhandahålls i alla kommunens tre tätorter. Servicen måste utgå ifrån faktiska behov och inte geografisk fördelning. Konsekvensen kan bli att service förläggs till två tätorter och i vissa fall endast till en av tätorterna.
- Kommunen bör pröva alla kostnader som inte är helt avgörande för kärnverksamhetens kvalité eller annars av särskild strategisk betydelse
- Kommunens avtal med andra aktörer inom t ex turism bör omförhandlas/andra alternativ sökas för att reducera kommunens kostnad

forts. Rådgivarens bedömning och förslag

- Andra avtal, interna och externa åtaganden, bör utvärderas och minskas
- Kommunens höga kostnadsnivå inom flera områden bör omgående analyseras och åtgärder konkretiseras, utbildnings- och omsorgsverksamheterna bör prioriteras
- Arbetet med att utveckla relationerna mellan politiker och tjänstemän synes högst angelägen och bör ges tid under år 2012
- Kommunen bör snarast investera i en för kommunens chefer gemensam utvecklingsinsats för att höja chefs- och ledarskapets kvalitet!
- Samtliga kommunens verksamhetschefer bör under 2012 erhålla en tydlig uppdragsbeskrivning
- Ärendehantering och service till medborgarna måste förändras och effektiviseras – ärendehanteringen är idag inte optimal

7. Åtgärder år 2012 – 2014 med grovt uppskattad ekonomisk helårseffekt på cirka 12 mkr

1. Nämnder och styrelser ersätts med fyra utskott under kommunstyrelsen samt en myndighetsnämnd (> 1 mkr). Långsiktigt bör detta leda till en väsentligt större besparing.
2. Ett nytt kommunledningskontor inrättas med fyra avdelningar (1 mkr)
3. Bolagisering av kommunens fastighetsbestånd (1 mkr)
4. Miljö och hälsa verksamheter bedrivs genom samarbetsavtal med annan kommun (0,5 mkr)
5. Översyn av kommunens engagemang i Turism frågor, omförhandla avtalet alternativt hitta en annan lösning än den man har idag (0,5 mkr)
6. Televäxelservice samordnas med andra kommuner (1,3 mkr)
7. Införandet av ett kommungemensamt ärendehanteringssystem, eventuellt i samverkan med grannkommuner (går inte att i dagsläget prognostisera besparingen i detta eftersom alla tre kommuners IT-investeringar spelar in)
8. Översyn av befintligt ingångna avtal och leasingkontrakt (2 mkr)
9. Principbeslut avseende servicenivå inom kommunen, serviceområden i norra respektive södra delen (går inte i dagsläget att prognostisera besparingen eftersom tidsaspekten när besluten fattas har en avgörande roll)
10. Effektivisering av Vård och Omsorg samt BUN (minst 2 mkr + 2 mkr)

Källor

Intervjuer tjänstemän och politiker Älvdalens kommun

Kommunchef, Älvdalens kommun

Ekonomichef, Älvdalens kommun

SKL/Kolada

SCB

