

# Verksamhetsplan med budget 2017–2020

Moderaterna, Liberalerna, Centerpartiet, Kristdemokraterna, Framtid i Ale

LOGGOR!!!!!! R-M

## Innehållsförteckning

- 1 Visionen. 4
- 2 Förutsättningar och omvärldsbevakning. 5
  - 2.1 Kommunfullmäktiges övergripande mål för god ekonomisk hushållning. 5
  - 2.2 Finansiella mål 5
  - 2.3 Ekonomisk översikt 7
    - 2.3.1 Svensk ekonomi 7

- 2.3.2 Skatteintäkter och statsbidrag för Ale 2017. 7
- 2.3.3 Pensionsåtaganden. 7
- 2.3.4 Ale utvecklig de kommande tio åren. 7
- 3 Inriktningsdokument från Moderaterna, Liberalerna, Centerpartiet, Kristdemokraterna och Framtid i Ale. 10
- 4 Ledning och styrning. 17
  - 4.1 Bakgrund. 17
  - 4.2 Balanserad styrning. 18
  - 4.3 Buffert/utvecklingsreserv på sektors-/verksamhetsnivå. 18
  - 4.4 Uppföljning. 19
  - 4.5 Budgetprocess, tidplan för budgetarbete 2017. 21
  - 4.6 Arbetsätt 21
  - 4.7 Ekonomistyrningsprinciper 21
    - 4.7.1 Styrkedja och ansvarsgränser 22
    - 4.7.2 Över- och underskott 22
    - 4.7.3 Styrning mot hållbar utveckling. 22
- 5 Organisation. 23
  - 5.1 Ny organisatorisk tillhörighet för Arbetsmarknadsenheten. 24
- 6 Prioriterade strategiska målsättningar 25
  - 6.1 Lust att lära. 25
    - 6.1.1 Prioriterade mått 26
    - 6.1.2 Uppdrag till nämnderna. 26
  - 6.2 Tillväxt 26
    - 6.2.1 Prioriterat mått 27
    - 6.2.2 Uppdrag till nämnderna. 27
  - 6.3 Sysselsättning till alla. 27
    - 6.3.1 Prioriterat mått 28
    - 6.3.2 Uppdrag till nämnderna. 28
  - 6.4 Underlätta människors vardag. 28
    - 6.4.1 Prioriterade mått 29
    - 6.4.2 Uppdrag till nämnderna. 29
  - 6.5 Värna livsmiljön. 30
    - 6.5.1 Prioriterade mått 30
    - 6.5.2 Uppdrag till nämnderna. 30
  - 6.6 Aktiv fritid. 31
    - 6.6.1 Prioriterade mått 31
    - 6.6.2 Uppdrag till nämnderna. 31
  - 6.7 Delaktiga invånare och medarbetare. 32
    - 6.7.1 Prioriterat mått 32
    - 6.7.2 Uppdrag till nämnderna. 32
  - 6.8 Övriga särskilda uppdrag till nämnderna. 32
- 7 Personalpolitik. 34
  - 7.1 Positiv arbetsmiljö och gemensam organisationskultur 34
  - 7.2 Hälsa. 34
  - 7.3 Inspirerande ledarskap skapar engagemang. 34
  - 7.4 Konkurrenskraftig lönebildning. 35
  - 7.5 Attraktivitet och kompetensförsörjning. 35
  - 7.6 Jämställdhet 35

7.7	Prioriterat mått	35
7.8	Uppdrag till nämnderna.	35
8	Budget 2017 och plan 2018-2020.	36
8.1	Oförändrad skattesats.	36
8.2	Skatteprognos för Ale kommun.	36
8.3	Kostnadsutjämning.	36
8.4	Resultaträkning.	37
8.5	Balansräkning.	37
8.6	Kassaflödesanalys.	38
8.7	Kommunbidrag till nämnderna.	39
8.8	Övriga ekonomiska förutsättningar	39
8.9	Taxor och avgifter	39
8.10	VA- verksamheten.	40
8.11	Renhållningsverksamheten.	41
9	Investeringsplan 2017-2020.	42
10	Exploateringsplan.	44

# 1 Visionen

För att åstadkomma en förändring måste man veta i vilken riktning man ska gå. I Ale bedrevs under 2012 ett arbete som resulterade i visionen Ale – Lätt att leva. Visionens syfte är att utmana hela organisationen att arbeta mot gemensamma långsiktiga mål. När 1 900 medarbetare arbetar i samma riktning skapar detta en stark kraft. En vision kan gärna vara djärv och den ska skapa engagemang. Visionen ska också vara lätt att kommunicera vilket leder till att alla kan ta till sig innebörden och omsätta orden till handling. Visionen har som måltidpunkt 2025.

Verksamhetsplanen 2017 utgår från Ales vision.

I Ale är det nära till skola, arbete och sköna naturupplevelser. Det centrala läget i Göta älvdalen med närhet till Göteborgs storstadspuls är en tillgång. I Ale antar vi utmaningar med lust och energi. Vi underlättar vardagen, förädlar vår service och värnar den gemensamma livsmiljön. I Ale inspireras vi att följa våra drömmar och här är det lätt att leva.

Med visionen följer kommunens uppdrag:

Vi jobbar med glädje och engagemang för våra invånare. Tillsammans ska vi förädla våra tjänster och förenkla människors vardag. Med mod, samarbete och energi skapar vi en levande kommun för både invånare och företagare. Vi ger Aleborna livskvalitet och inspiration att förverkliga sina drömmar!

Och vår värdegrund:

- Stolthet – Vi utvecklar vårt uppdrag och skapar förtroende i det personliga mötet.
- Omtanke – Vi bemöter alla med öppenhet, tillit och respekt.
- Lust – Vi arbetar med kreativitet, energi och glädje.

Visionen används som grund för kommunens lednings- och styrsystem. Visionsbilden bryts ner till strategiska målsättningar som samlas i en strategikarta med tydligt och uttalat ansvar. Strategikartan har 2018 som målpunkt för att knappt halvvägs mot den tilldelade tiden för

visionen tydligt flytta fram positionerna. Till varje målsättning kopplas drivande mål som mäts och analyseras regelbundet.

## 2 Förutsättningar och omvärldsbevakning

### 2.1 Kommunfullmäktiges övergripande mål för god ekonomisk hushållning

Mål för god ekonomisk hushållning i Ale kommun ska medverka till att varje generation tar ansvar för sin konsumtion av kommunal verksamhet och efterlämnar miljömässiga, sociala och ekonomiska förutsättningar som är minst lika goda som vid övertagandet.

Enligt kommunallagen ska kommuner och landsting ha "god ekonomisk hushållning". Det innebär att kommunerna ska vidta åtgärder för att öka långsiktigheten i den ekonomiska och verksamhetsmässiga planeringen.

Kommunen ska ta fram särskilda mål och riktlinjer som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning på både kort och lång sikt såväl för ekonomin som för verksamheten. Kravet på god ekonomisk hushållning är överordnat balanskravet, det vill säga att intäkterna ska överstiga kostnaderna. Detta innebär att det inte är tillräckligt att i resultatet uppnå balanskravet, utan för att kravet på en god ekonomisk hushållning ska vara uppfyllt bör resultatet ligga på en nivå som realt sett konsoliderar ekonomin på kort och lång sikt.

Kommuninvests har utrett vad som krävs för en bärkraftig kommunstruktur på sikt. Slutsatserna för den ekonomiska bärkraften är att:

- Flertalet kommuner har inte någon tydlig uppfattning om hur de demografiska förändringarna ändrar kommunerna förutsättningar på längre sikt. Kommunallagen behöver därför förtydligas vad som menas med God ekonomisk hushållning.
- Kommunallagens krav på en balanserad ekonomi innebär i praktiken att i kommuner i tillväxtregioner behöver ha ett resultat på 3-5 procent som andel av skatteintäkter och statsbidrag.
- Regler och mekanismer för hur kommuner hanterar återkommande negativa resultat behöver införas i kommunallagen.

### 2.2 Finansiella mål

För att säkerställa de finansiella målen är det redovisade resultatet minst 4 procent av verksamhetens nettokostnader över tid.

- Soliditet exklusive ansvarsförbindelse ska vara minst 40 procent.
- Soliditeten inklusive ansvarsförbindelse ska vara fortsatt positiv.
- Låneskuld, pensionsskuld inklusive ansvarsförbindelse och borgensåtagande ska per invånare inte överstiga 70 000 kronor.
- Över tid ska självfinansieringsgraden av kommunens investeringar vara minst 50 procent.

De finansiella målen tar sikte på kommunens finansiella ställning och dess utveckling och anger därmed de finansiella förutsättningarna och ramarna för den verksamhet som kommunen bedriver.

Finansiella jämförelsetal	Utfall	Utfall	Budget	Progno	Budget	Progno	Progno
	2014	2015	2016	s* 2016	2017	s 2018	s 2019
Resultat (Mkr)	44,0	41,2	2,5		30,0	65,0	67,0
Nettokostnadsandel (%)	96,6%	97,2%	99,8%		98,2%	96,2%	96,2%
Nettokostnad (Mkr)	1 384,4	1 444,8	1 556,3		1 594,9	1 616,6	1 672,7
Nettokostnad per invånare (kr)	48 707	50 059	53 062		52 876	52 108	52 269
- "- Procentuell ökning (%)	3,3%	2,8%	3,1%		-0,3%	-1,5%	0,3%
Anläggningstillgångar per invånare (kr)	35 137	44 643	47 557		58 092	66 244	74 302
Extern låneskuld (Mkr)	122,0	230,0	582,1		661,2	899,1	1 154,8
Låneskuld per invånare (kr)	4 292	7 969	19 848		21 920	28 981	36 084
Låneskuld per invånare (inkl. borgen och pensionsskuld)(kr)	50 874	47 043	56 329		55 498	63 471	69 520
Soliditet (exkl. ansvarsförbindelse, %)	59,7%	53,7%	44,7%		42,8%	40,0%	37,6%
Soliditet (inkl. ansvarsförbindelse, %)	4,8%	24,3%	3,7%		14,3%	18,3%	16,2%
Självfinansieringsgrad	80,0%	39,0%	29,2%		39,9%	42,0%	42,0%
Invånare (antal)	28 423	28 862	29 330		30 163	31 024	32 002

\*) Helårsprognos 2016, redovisad per 2016-04-30

## 2.3 Ekonomisk översikt

### 2.3.1 Svensk ekonomi

SKL:s cirkulär 16:17 daterat 2016-04-28 anger budgetförutsättningar för åren 2016–2019. Där anges att den svenska ekonomin utvecklades mycket starkt 2015 med en ökning av BNP på

närmare 4 procent. Framöver beräknas tillväxten bli något lägre och BNP väntas 2016 att öka med omkring 3 procent.

Enligt den senaste befolkningsprognosen från SCB växer inte befolkningen lika mycket som enligt den tidigare prognosen. Förändringen i befolkningsprognosen har resulterat i en något svagare bedömning av den ekonomiska utvecklingen.

### **2.3.2 Skatteintäkter och statsbidrag för Ale 2017**

Beräkningen av kommunalskatt och generella statsbidrag innebär att förändringen av skatteprognosen för 2016 och 2017 blir 66,5 Mkr enligt SKL:s prognos 16:17. Den preliminära fördelningen av de aviserade 10 miljarderna avseende flyktingsituationen ingår inte i de ökade intäkterna, enligt den preliminära fördelningen blir det ca 12,5 Mkr för Ale.

### **2.3.3 Pensionsåtaganden**

Kommunen har stora pensionsåtaganden. Enligt pensionsprognosen nedan från KPA kommer kostnaderna att öka de kommande åren. Förändringarna sker i en ojämn takt beroende på vilka åtaganden som ligger till grund för prognosen. Prognosen är baserad på befintlig personal och framtida volymökningar finns således inte med. Av tabellen kan man utläsa att kostnaden för pensioner från 2016 till 2019 kommer att öka med 21,7 Mkr. Kommunstyrelsen bör redovisa en långtidsprognos för hur pensionsåtagandet minskar i framtiden.

### **2.3.4 Ale utvecklig de kommande tio åren**

2012 färdigställdes motorvägen och järnvägen genom Ale. Nya möjligheter till snabba transporter innebär att attraktionskraften i stärks.

Prisökningarna på bostäder går snabbt vilket innebär att större andel av planerad byggnation kommer att genomföras. Antalet färdigställda bostäder skiljer sig stort från Västra Götalandsregionen och landet i stort. Utbyggnaden i Kronogården kommer att överträffa de ursprungliga planerna. Planerade 350 bostäder kommer att bli cirka 500.

Ambitionen är att öka tillväxttakten till 3,0 %. Tillväxten är effekten av beslut under en lång tid. Tillväxten de kommande fem åren beror på beslut tagna de senaste tio åren, varav några kommer att slutföras 2016 och 2017. De viktigaste besluten är planbesked, detaljplaner och markanvisningar. Vid 2017 års utgång beräknas summan av byggklara byggrätter vara 3200. Beräkningar visar att bostadsproduktionen de kommande fem åren kan uppgå till 2021 bostäder. Den årliga tillväxttakten kan vara över 450 nya bostäder per år att jämföra med 278 som färdigställdes 2015.

Den snabbt ökade tillväxttakten innebär att Ale behöver öka investeringstakten i lokaler för äldreboenden, förskolor, skolor och bostäder för särskild service bland annat. Ale har antagit en lokalresursplan 2017 – 2026 för att förse den kommunala servicen med lokaler de kommande tio åren. Denna plan ligger till grund för beräknade investeringar under planperioden. En investeringstakt som över tid ligger på 300 – 400 Mkr per år ställer nya krav på finansiering.

# 3 Inriktningsdokument från Moderaterna, Liberalerna, Centerpartiet, Kristdemokraterna och Framtid i Ale

## Lust att lära i skolan

Skolan och en god utbildning är fortsatt Ales främsta prioritering. För att säkerställa hög kvalitet och likvärdighet i bedömningar behöver insatser göras kring bedömning för de lägre åldrarna. För att Ale ska vara en attraktiv tillväxtkommun och kunna växa behöver vi ha attraktiva skolor, god kvalitet inom barnomsorgen och ett utbud som präglas av reellt inflytande. Vår ambition att ha goda skolresultat handlar först och främst om att ge våra barn och elever den bästa starten vi kan ge dem men har också ett långsiktigt socioekonomiskt perspektiv. När vi höjer utbildningsnivån får vi en bättre hälsa och ökad sysselsättning. I Ale arbetar vi med evidensbaserade metoder och forskningsanknutet arbetssätt. Fler nyanlända elever ställer högre krav på organisationen och utformningen av en inkluderande lärmiljöer.

Vi vet genom forskning att elevers höga förväntningar på sina egna resultat är av stor vikt för ett positivt lärande. Varje elev ska utmanas att utveckla sina kunskaper så långt som möjligt utifrån sina förutsättningar. Samtidigt ser vi i Ale att lusten och nyfikenheten att lära minskar ju äldre barnen blir.

Skolan lyckas inte fullt ut med att göra eleverna nyfikna på att lära sig mer. En del i begreppet Lust att lära är just höga förväntningar på alla elever. Elevens kunskap kring sina egna mål och vad som krävs för att nå dessa är av stor vikt. En gemensam syn på vad höga förväntningar egentligen innebär behöver finnas.

För att nå goda resultat är det viktigt med systematisk kompetensutveckling av skolans personal. Då ett ökat fokus på kollegialt lärande är en framgångsfaktor ska mål och mätetal för detta tas fram.

Tillit är en avgörande faktor för långsiktigt bra studieresultat. Genom satsningar på det pedagogiska ledarskapet arbetar vi oss ut i organisationen. I Ale vill vi ha ett modigt ledarskap som skapar ett klimat där man välkomnar återkoppling. En trygg arbetsmiljö, med bättre psykosocial arbetsmiljö och strävan mot noll antal kränkningar skapar förutsättningar för detta. För ett par år sedan påbörjades ett arbete för att förbättra den psykosociala arbetsmiljön. Det är mycket viktigt att det arbetet fortgår och att man i dialog kommer vidare i arbetet.

Introduktionsprogrammet, IM, är en möjlighet för de elever som inte på sitt första försök kom in på ett nationellt gymnasieprogram. Mål för hur länge elever läser på IM ska tas fram.

## Aktiv fritid

Kulturlivet i Ale ska vara brett och tillgängligt för alla invånare. Mångfald, valfrihet, tillgänglighet och jämlikhet ska prägla kulturutbudet. Ale Kulturrum i Nödinge skall utvecklas till att vara ett tydligare och mer attraktivt kultur- och aktivitetshus öppet för alla. De som har

funktionsnedsättning och bor på ett boende har rätt till en aktiv fritid med hjälp av personal. Den rätten ska vara självklar och arbetas med i större utsträckning än idag. För det arbetet kan AME och idéburen och/eller ideell sektor vara aktörer.

Etablering av fler näridrottsplatser och utegym ska övervägas då de är bra för att uppmuntra till spontanidrott och kan användas när man gör förändringar i utemiljö i ett område.

På alla boenden för äldre ska anställda i sin tjänst ordna diverse sociala aktiviteter. Det ska finnas resurser för ta kulturen till våra boenden, se hur kulturrådet har arbetat med frågan. De äldre som har hemtjänst ska också kunna ta del av dessa aktiviteter.

Hembygdsgårdarna och bygdegårdarna har ett stort värde när det gäller vår gemensamma kulturhistoria. Driftsbidraget för de här föreningarna ska höjas. Det kan t ex ske genom att få hjälp av personer med daglig sysselsättning i någon form, från AME.

För att våra äldre invånare ska kunna njuta av en aktiv fritid ska entrén till simhallen vara fri för gruppen pensionärer.

Möjligheten att starta ett Sportotek ska utredas.

För att uppmuntra att barn självständigt tar sig till skolan, utan att kompromissa med säkerhet, ska fler säkra cykelvägar till skolorna skapas. Det bidrar också till mer aktivitet och rörlighet bland barn och unga.

### **Sysselsättning för alla**

Att bryta ett kommande eller befintligt utanförskap pga arbetslöshet är otroligt viktigt. Det finns flera möjligheter och fördelar av att, tidigare än idag, gå in med insatser för att avsevärt förkorta tiden utan sysselsättning. Vi ska inte vänta på arbetsförmedlingens anvisning (90 dagar) med att göra insatser och utan ska fånga upp dessa från dag 1. Vi ska även fånga upp de som inte skriver in sig på AF alls.

AMEs fokus måste bli tydligare på att stärka personer till att ta eget ansvar men också jobba med att bygga självkänslan hos dessa personer, då dålig självkänsla många gånger är ett av de största hindren i att bryta ett långvarigt utanförskap. Strängare krav på motprestation för att få försörjningsstöd måste också införas. Goda exempel ska hämtas från andra kommuner - vi ska jobba med best practice. Inom delen av AME som specifikt arbetar med personer med en funktionsnedsättning finns personer med väldigt olika förutsättningar. Arbetet med att få den gruppen som har förutsättningar att bli anställningsbara ska intensifieras så att de kan komma ut i arbete. AME organiseras under sektor ATO idag men ska flyttas till KS för en tydligare koppling till näringslivet.

Kommunen ska vara ett gott föredöme och ta fler initiativ när det gäller de som står längst från arbetsmarknaden. Det ska ske genom att kommunen dels anställer dessa, tex för enklare jobb, dels genom att ställa krav på socialt ansvar vid upphandlingar. Sociala företag kan också vara en framgångsrik insats för att möta grupper som står längst från arbetsmarknaden och är att betrakta som en väg till sysselsättning.



Det finns många goda idéer men alla som kommer på en bra idé vill inte bli egenföretagare. Det betyder inte att idén inte är värd att ta tillvara. Pågående initiativ för att sänka trösklar för nyföretagande kan utvecklas för att kunna samla ihop innovationer och bygga broar mellan idéskapare och entreprenörer som är proffs på att göra verkstad av en idé.

Kommunens alla sektorer ska anordna praktikplatser och varje sektor ska anställa 15 personer vardera som står långt ifrån arbetsmarknaden.

## **Tillväxt**

Näringslivsklimatet är av största vikt för vår tillväxt och måste fortsätta att förbättras. Kommunens service till våra företag behöver, i dialog med näringslivet, vidare utvecklas. Arbetet med att bygga attraktiva företagskluster bör fortgå.

Det är en självklarhet att man ska kunna leva, bo och verka i hela kommunen. För att säkerställa god service i hela Ale måste infrastrukturen på landsbygden fortsätta att utvecklas genom bland annat gång- och cykelvägar, även utanför tätorten.

Upphandlingsenheten måste föra en tydligare dialog med, och vara ett stöd för, berörda verksamheter i upphandlingsförfarandet. För att vara friare i våra kommunala upphandlingar, kunna styra mer själva samt ge bättre förutsättningar för lokala företag i Ale att kunna ge anbud, ska kommunen minska sitt beroende av Göteborgs system för upphandling, Winst. Vid upphandling av mat som serveras i Ale kommuns verksamhet ska ett villkor vara att råvarorna producerats på ett sätt som följer svensk lagstiftning. Referens ska vara en poängfaktor vid upphandling inkluderat offentlig verksamhet och om vi är befintlig kund ska nöjdheten vara en parameter.

Vid samhällsplanering ska samtliga sektorer tidigt involveras i processen . Vi ska genom att lära av andra, s k best practice, vara snabbast i Sverige på att komma från idé till spadatag. T ex bör entreprenörer själva få driva och genomföra detaljplanearbetet.

Vi ska prova ny teknik för att öka säkerheten för oskyddade trafikanter, t ex genom att använda varningsljussignaler vid busshållplatser som aktiveras när man väntar på bussen, och belysning vid trånga passager som bara aktiveras när man rörelse där sker.

Översiktsplanen måste reaktualiseras för att säkra upp att vi har en plan för verksamhetsmark, bredbandsinfrastruktur och kollektivtrafikgaranterade stråk. Planen ska också garantera hur vi tillgängliggör kommunen österut. Det är viktigt att översiktsplanen blir tydlig så att extern part kan använda den då de gör detaljplan.

- Befolkningstillväxten ska vara stabil på 1,5% över tid.
- Entréerna till Ale ska vara tydliga och välkomnande.
- Fortsatt arbete med att utveckla besöksnäringen, t ex genom etablering av en gästhamn och en camping i kommunen
- Fortsatt arbete med att bygga Ale kommuns varumärke
- Kommunen ska vid exploatering ta ett större ansvar för att det ska finnas en mångfald av boende med olika upplåtelseformer.

- Vi ska erbjuda verksamhetsmark i olika stadier, från råmark till etableringsfärdig.
- Arbetet med att utveckla gång och cykelvägar även utanför tätorterna i ska påskyndas
- Ett fortsatt arbete ska ske med att öka tillgängligheten till Göta Älv
- Vid upphandling av mat som serveras i Ale kommuns verksamhet ska ett villkor vara att råvarorna producerats på ett sätt som följer svensk lagstiftning

### **Delaktiga invånare och medarbetare**

Invånarnas delaktighet sker främst i den dagliga kontakten med våra verksamheter och i det dagliga mötet får vi ständig feedback som är viktig att ta tillvara.

För att kommunen skall kunna nå uppsatta mål krävs en nära samverkan och kommunikation mellan organisationens olika sektorer och medarbetare. Vi måste sluta prata om att riva stuprören - det är dags att riva dom på riktigt. För att det ska fungera måste organisation och budget stödja tvärspektoriella insatser, samarbeten och grupper. Exempel på när det här behovet är som störst och mest aktuellt är ungas psykiska ohälsa och arbetet för att ta emot och integrera nya medborgare som kommer från andra länder. Att bilda tvärspektoriella grupper utan mandat eller egen budget når helt enkelt inte hela vägen och nu har vi inte råd eller tid med att detta arbetet är ineffektivt.

För att kunna ge våra medborgare den service och kvalitet som de har rätt att förvänta sig krävs ett ökat fokus på ärendeflöden, gränsöverskridande arbetssätt och samverkan. Vilka som arbetar med detta och hur ska vara behovsstyrt med organisationsstöd, snarare än personstyrt. Ett tydligare ledarskap behövs för att utveckla en organisationskultur som präglas av delaktighet, samarbete och ett gemensamt ansvarstagande.

En metod för verksamhetsutveckling, t ex *LEAN* eller motsvarande bör införas på bred front för att effektivisera arbetssätten, optimera ärende- och flödesprocesser, eliminera onödigt arbete och kvalitetssäkra verksamheten.

För att kunna leverera god service till alla som bor i Ale är personalen den enskilt mest betydelsefulla resursen. Medarbetare som mår bra och trivs på jobbet är en av de viktigaste framgångsfaktorerna. Våra sjuktal är inom flera områden anmärkningsvärt höga, vilket kostar mycket pengar och medför att det är svårt att planera verksamheterna. Vi måste aktivt analysera och sätta in lämpliga åtgärder för att minska sjukskrivningarna till en rimlig nivå. Detta arbete ska prioriteras av omsorgs- och arbetsmarknadsnämnden i synnerhet.

Då medarbetarenkäter genomförs är det av största vikt att återkoppling sker snabbt till politiker, chefer och medarbetare. Eventuella insatser som behöver göras ska ske omgående. Vi ska också arbeta aktivt med jämställdhetsintegrering och mångfaldsfrågor så att ett jämlikhetsperspektiv finns med i alla frågor som rör personalen.

Sektor ATO ska tillsammans med personalenheten ta fram en tydlig personalstrategi för socialtjänsten, där vi blir en attraktiv arbetsgivare med andra verktyg att locka, och behålla, medarbetare med än bara lön. Målsättningen är att minska omsättningen av socialsekreterare.

Vi har sedan länge jobbat med flera inflytandeverktyg, så som ortsutvecklingsmöten, ungdomsråd, ungdomsfullmäktige, funktionshinderråd och pensionärsråd. Dessa behöver nu

utvärderas och moderniseras för att de ska bli mer konstruktiva forum för dialog och inflytande. Några av områdena är redan påbörjade men vi behöver se över helheten.

## **Integration**

Ale kommun ska vara en öppen och inkluderande kommun som tar tillvara alla människors kunskaper och möjligheter. Möjligheten till egen försörjning är nyckeln till god integration. Vi har en utmaning att lösa nu när det kommer många nya människor till vår kommun. Första tiden har kommunen ett delat ansvar med staten, och därefter övergår det till ett helt kommunalt ansvar. För att förbättra integrationen dvs språket, första jobbet och/eller utbildning behöver vi vara pragmatiska och göra saker som kanske egentligen inte uppfattas som ett kommunalt ansvar. Detta kommer att betala tillbaka sig mångfalt när vi lyckas med integrationen. Exempel på sådana aktiviteter är validering, möjlighet till första jobbet och yrkesvux för unga vuxna. Då ansvaret är fördelat på så många aktörer måste vi tydliggöra och formalisera ansvar, både i samordning och utförande. Det är en grundläggande förutsättning att alla sektorer ska vara delaktiga i arbetet, även om KS har det formella samordningsansvaret.

Vi behöver säkerställa sysselsättning från dag 1 på våra boenden för så väl ensamkommande ungdomar som för vuxna asylsökande. För att kunna göra det på ett så bra sätt som möjligt ska vi utveckla ett formaliserat samarbete med studieförbund, ideell och idéburen sektor. Aktiviteterna ska göra fritiden meningsfull och vara kopplade till det svenska språket.

Ale ska erbjuda alla asylsökande i kommunen en samhällsintroduktion som förmedlar de grundläggande värderingar, lagar, regler etc. som vår samhällsstruktur bygger på vad gäller demokrati, jämställdhet, yttrandefrihet och likabehandling.

Vid etablering av nya boenden ser vi en samverkan med ideella organisationer som ex. Räddningsmissionen och kommunen ska utreda behovet av HVB-hem för ensamkommande flickor.

## **Underlätta människors vardag**

Människor som åldras i Ale ska ges bättre förutsättningar att bo och leva på egna villkor, med värdighet och respekt. Mycket händer just nu i Sverige i framtagande av modern teknik. Synen på hur traditionell äldreomsorg faktiskt kan utföras håller på att förändras. Välfärdsteknik och e-hälsa är ett område där Ale ska ligga i framkant gällande implementering. Detta ger våra äldre självständighet längre upp i åldrarna och ger verktyg för ett mer delaktigt och aktivt liv.

Fastighetsnära insamling med ett flertal fraktioner av källsorterat hushållsavfall ska utredas, kostnadsättas och en plan för införande ska tas fram. För att ytterligare öka förutsättningarna för återvinning och källsortering ska regelbundna insatser göras för att hålla våra återvinningstationer fräscha, tillgängliga och belysta.

Kommunen ska mycket aktivt arbeta för fler möjligheter till fossilfria bränslen, såväl för kommunens egna fordon som alebornas och förbipasserande. När inköp av elbilar ökar, ökar

också behovet och möjligheten för etablering av fler laddstationer. Samarbeten med andra parter ska skyndsamt etableras för att tillgodose det kommande behovet.

### **Omtanke och hälsa**

Delaktighet, inflytande och valfrihet är nyckelord när det gäller vården av våra äldre. En äldre människa ska aldrig behandlas som om hon omyndigförklarats, utan behålla rätten att styra så mycket som möjligt över sitt eget liv. Genom införandet av ett nytt system inom hemtjänsten, block- och nivå system för service, omsorg och omvårdnad, ska våra äldre få mer inflytande över sin biståndsbedömda tid. Även inom äldreomsorgen ska alltid best practice tillämpas. Anhörigstödet ska utvecklas och möjligheten att anställa anhöriga istället för att ge anhörigbidrag ska utredas.

Det finns ett bostadsunderskott i Ale för personer med funktionsnedsättning. Möjligheten att kunna flytta hemifrån men fortfarande vara nära sina anhöriga måste öka. Ett överskott är att föredra då det är möjligt att sälja platser som står tomma.

Djurassisterad terapi, såsom vårdhund ska utökas, då forskning visar på många gynnsamma effekter av detta. För att öka livskvalitén i övrigt ska tillagningskök vara regel på alla särskilda boenden i kommunen.

Ungdomar i kommunen som har någon form av psykosocial problematik måste få snabb och relevant hjälp. Alla kommunens sektorer ska samverka för att skapa hemmaplanslösningar. Samverkan kring våra ungdomar ske skyndsamt och ha prioritet. Ursprungligen grundade sig samverkansarbetet (SSPF) i att alla aktörer kartlade problematik kring ungdomar och man samlades kring den enskilda individen. Sektor KS ska utifrån samordningsansvaret ge ett tydligt uppdrag till aktörerna att arbetet måste utvecklas. Representanterna från de olika aktörerna måste prioritera arbetet. SSPF ska vara ett handlingskraftigt forum om det ska göra skillnad.

Funktionshinderplanen ska följas. När kommunen bygger nytt och renoverar och /eller anpassar befintliga lokaler ska funktionshinderplanen vara en självklar del i planeringsprocessen och funktionshinderrådet ska alltid höras som remissinstans.

Hemtjänsten utför många tjänster som idag finns på den befintliga marknaden. Ett exempel är leverans av dagligvaror och städning. Brukare ska alltid informeras om möjligheten att beställa dessa tjänster på annat sätt än via kommunens hemtjänst.

Avtalet inom LOV behöver skrivas om och anpassas för att göras mer attraktivt och tillgängligt för externa utförare. Möjligheten att helt lägga ut delar av service, tex yttre hemtjänst, på externa aktörer ska skyndsamt utredas.

Vi har ett behov av att tydliggöra vårdkedjorna i kommunen. När en person i behov av stöd från olika instanser och aktörer får hjälp måste kommunen ta ett helhetsansvar för att säkerställa att ingen faller emellan stolarna. Lämpligtvis läggs uppföljningsansvaret hos den handläggare som i störst utsträckning har kontakt med personen.

Försörjningsstöd ska kunna betalas ut i kuponger eller dylikt, istället för kontanta medel, för att säkerställa att medlen används till det som det är avsett för.

Allt arbete som sker inom socialtjänsten ska baseras på riktlinjer från Socialstyrelsen, och ha effekt av insats som är vetenskapligt underbyggd. Bostad 1 är en modell som Ale inte tillämpat fullt ut. För att verkligen nå den önskade effekten med Bostad 1 ska modellen tillämpas i sin helhet. Bara i undantagsfall ska boendetrappan användas.

- Insatser ska göras för att minska rökningen bland Alebor, tex genom att möjliggöra rådgivning på vårdcentralerna

### Värna livsmiljö

I Ale har vi utmaningar kring trygghet och säkerhet, inte minst runt våra pendeltågstationer.

Detta måste ha ett stort fokus där alla verktyg för att öka tryggheten och säkerheten ska prövas. Exempel på vad som ska utvärderas är både den upplevda och den verkliga tryggheten om man inför så kallade LOV3 områden och kameraövervakning. Genom att göra väl avgränsade försök med referensmätningar innan, under och efter så får vi ett underlag som gör det möjligt att välja rätt insatser i framtiden.

Samhällsbyggnationen ska planeras utifrån ett trygghetsperspektiv där tex belysning och välskött växtlighet spelar en avgörande roll. Byggnation av bostäder och affärer måste ske runt pendeltågsstationerna, så att alla kan känna sig trygga dygnet runt.

Ale kommun ska aktivt underlätta för polisen och aktivt arbeta för att polisens närvaro i kommunen ska öka.

- Nattvandrarerna ska ges bättre förutsättningar
- Utvärdera modellen "Nattkoll" som prövas i Herrljunga.

### Övriga uppdrag

- Skattesatsen ska förbli oförändrad
- Kommunen ska budgetera för ett resultat på 10 Mkr

## 4 Ledning och styrning

### 4.1 Bakgrund

Sedan mitten av 1980 talet har offentlig sektor genomgått stora förändringar både vad avser förutsättningar men också vad avser styrning. En stark rörelse mot modeller som mer liknar det privata näringslivet började genomföras i slutet på 1980-talet och fick stor genomslagskraft i 1990-talets finanskris. Arbetssättet med New public management har på senare tid kritiserats för att skapa otydliga förutsättningar. Dagens styrning har dock behov av att styra mot tydliga effektmål för invånarna, styrningen bör vara tydlig med vad respektive sektor/enhet skall uppnå, kvalitetssäkringen i leveransen är viktig, varje verksamhet bör jämföra sig med andra för att skapa mesta möjliga nytta för brukaren och brukaren ser allt mer till de egna behoven och vill därför ha en individuell anpassning.

Mellan politik och förvaltning finns en arbetsuppdelning som innebär att politiken står för beslutsfattandet framförallt av övergripande och principiella frågeställningar, det som oftast kallas VAD. Förvaltning och chefer ska stå för verkställighet och operativt genomförande det som oftast kallas HUR. Likväl som invånarna vill ha större inflytande över beslut som påverkar den egna vardagen vill också medarbetarna, i ökande omfattning, kunna utnyttja sin kreativitet och sitt engagemang för att kunna leverera resultat i sitt arbete.

Samtidigt med ändrade former har omfattningen av kommunens ansvar ökat. Jämfört med 1980-talet ansvarar kommunen i dag för grundskola, äldreomsorg, kommunal hälso- och sjukvård och omsorgen till personer med funktionsnedsättning. På detta sätt har den ekonomiska omfattningen och komplexiteten ökat.

Det finns många olika styrmodeller som fungerar för en kommun. För samtliga är det viktigt att rollerna är tydliga och att ömsesidig respekt råder. Detta gäller såväl mellan politiker och tjänstemän, men det är lika viktigt mellan olika politiska strukturer eller mellan olika delar av förvaltningsorganisationen.

Ale kommun behöver utveckla lednings- och styrarbetet. Det är därför viktigt att välja en modell gemensam för hela organisationen från kommunfullmäktige ut till den enskilde medarbetaren. På detta sätt säkerställs att fattade beslut kan följas upp och effekterna kontrolleras.

Ale kommun har valt att arbeta med balanserad styrning som bas för det strategiska styrningsarbetet.

Basverksamheten som till största delen regleras vi lagar och förordningar styrs huvudsakligen genom att verksamheterna redovisar kvalitetsindikatorer samt att systematiskt kvalitetsarbete bedrivs i enlighet med de regleringar som gäller för respektive verksamhet. För de verksamheter som inte regleras via exempelvis skollag eller socialtjänstlag ska systematiskt kvalitetsarbetet bedrivas exempelvis i enlighet med kvalitetshjulet

## 4.2 Balanserad styrning

Balanserad styrning har som utgångspunkt att med balans i de fyra perspektiven kund/brukare, processer, medarbetare och ekonomi styra det som är strategiskt prioriterat och som skapar värde för kund/brukare. Detta är en stor skillnad jämfört med traditionen inom offentlig sektor som i huvudsak har styrt på ekonomiskt utfall. Den balanserade styrningen stöttar arbetet med visionen och har därmed också 2025 som slutmål.

Baserat på visionen har 18 strategiska målsättningar identifierats som ska fokusera och tydliggöra arbetet med förverkligandet fram till 2025. Principerna är att de sex strategiska målsättningarna inom kund-/brukarperspektivet är ledande, övriga tolv målsättningar ska stödja dessa målsättningar. För varje målsättning har målvärden för 2018 att definieras samt aktiviteter startas för att göra det troligt att önskvärda resultat uppnås. Uppföljning kommer att ske varje månad för att följa upp progressen i samtliga strategiska målsättningar. Efterhand kommer till kommunstyrelsen månadsvis avrapportering ske hur arbetet går. Strukturen framgår av strategikartan nedan.

## 4.3 Buffert/utvecklingsreserv på sektors-/verksamhetsnivå

En budget beskriver den verksamhet som i förväg planeras utifrån ett antal antaganden. Det är sällan alla dessa antaganden till fullo slår in. Det är därför viktigt att i budgeten avsätta utrymme för att kunna hantera avvikelser. Beroende på hur stor reserv eller buffert som avsätts varierar handlingsutrymmet. Varje sektor ska avsätta minst 1 procent av den samlade budgeten till en reserv. Reserven ska placeras på ett sådant sätt att uppkomna kostnader inom sektorn kan hanteras utan att planerad verksamhet behöver strykas.

Om verksamheten inte behöver använda bufferten ska i stället verksamhet planeras som kan genomföras under året som är av engångskaraktär och därmed inte långsiktigt är kostnadsdrivande. Målsättningen är att beloppet vid årets slut ska vara använt.

## 4.4 Uppföljning

Planering av verksamheten är det första skedet i en process som ska leda fram till önskvärt resultat för kunden/brukaren. De följs av genomförande, uppföljning och eventuell justering av genomförandet om inte önskvärt resultat uppnås. Kommunen behöver i större utsträckning arbeta med att kontinuerligt följa om insatta åtgärder leder till avsett resultat. Detta görs genom en tydlig rollfördelning i genomförande och uppföljning. Grundprincipen är att den som upptäcker en avvikelse omedelbart vidtar åtgärder inom sitt mandat för att åstadkomma nödvändiga justeringar. Detta innebär att:

- Enhetschefer ansvarar för att enhetsplaner omarbetas efterhand om det är nödvändigt för att nå uppsatta mål inom alla fyra perspektiv.
- Verksamhets- och sektorchefer justerar genomförande/verkställighet löpande utifrån givna delegationer. Om situationen uppstår att de givna målsättningarna inte kan uppnås ska detta inom tio arbetsdagar anmälas till nämnden med förslag till hur den uppkomna situationen kan hanteras för att åter verka i enlighet med nämndens beslut.
- Nämnd/styrelse ska inom 30 dagar från det att den informerats om att målen inom något perspektiv inte uppnåtts fatta de beslut som krävs för att åter komma i balans.
- Nämnderna ansvarar för framtagande av kompletterande styrregler för sina ansvarsområden.
- Delårsrapport till kommunfullmäktige upprättas per april och augusti månad.
- Delårsrapporter ska upprättas av tjänstemannaorganisationen och vara nämnd-/arbetsutskottsbehandlade innan de beslutas i kommunstyrelsen.
- Sektorchefen är skyldig att i nämndprotokollet ge sin mening tillkänna i fråga om förslag som inte är uttryckligen finansierade.

Systematisk uppföljning ska ske löpande. I relation till en periodiserad budget är det chefers och nämnders ansvar att månadsvis värdera om verksamheten löper enligt plan. Detta omfattar samtliga perspektiv där det är möjligt.

Kommunstyrelsen som enligt kommunallagen har ett särskilt ansvar att följa kommunens ekonomiska utveckling ska månadsvis dels ges en samlad bedömning av den ekonomiska utvecklingen och dels ges en presentation av hur det strategiska arbetet och den balanserade styrningen utvecklar sig.

Varje tertial ska verksamheten i sin helhet redovisas i tertialuppföljningar. Dessa uppföljningar ska också tematiseras så att alla verksamheter och alla strategiska planer minst en gång per år grundligt följs upp. Kommunstyrelsen ges i uppdrag att antingen själv eller genom delegation komma med anvisningar hur detta arbete ska läggas upp. På detta sätt görs varje år tre större uppföljningsrapporter per april, augusti och december. Däremellan följs ekonomi och de verksamhetsmått som är möjliga på nämnd och förvaltningsnivå.

## 4.5 Budgetprocess, tidplan för budgetarbete 2017

Under perioden februari–maj har förutsättningar som gäller för nämndernas budgetarbete tagits fram. Kommunens ledningsgrupp har under mars till maj arbetat med underlagsmaterial för det politiska ställningstagandet om kommunbidragen för 2017. Ett antal områden har gått igenom och förutsättningarna för dessa klargjorts. Det gäller till exempel:

- Ekonomiska förutsättningar, skatteprognos etc.
- Befolkningsprognos och målgruppsförändringar
- Mål och uppdrag för verksamheter och ekonomi
- Förutsättningar för internfinansierade verksamheter

## 4.6 Arbetssätt

Efter KF:s budgetbeslut i juni har nämnderna tiden fram till den 31 oktober på sig att utforma sina detaljbudgetar för 2017 grundade på verksamhetsplanen och på givna kommunbidrag. Detaljbudgeten görs enligt den mall och de anvisningar som upprättas av sektor kommunstyrelsen.

När nämndernas detaljbudgetar är klara sker en avrapportering till kommunfullmäktige. Särskild vikt läggs här vid nämndernas följsamhet i nämndplanerna gentemot verksamhetsplanens mål och särskilda uppdrag kopplat till respektive nämnds ekonomiska förutsättningar.

I samband med analysen och hanteringen av 2016 års bokslut kommer beslut att tas om överföringar av ej förbrukade investeringsmedel från 2016 till 2017.

Kommunfullmäktige beslutar också i juni om skattesats, resultat- och balansbudget samt eventuellt ändrade styrregler.

Nämnderna får i uppdrag att senast till den 31 oktober 2016 besluta om nämndbudget för 2017 enligt kommunfullmäktiges beslut om vision, mål och ramar. Denna process koncentreras kring vilken verksamhet som kan bedrivas inom de ekonomiska ramarna det kommande budgetåret, samt vilka långsiktiga planer som finns för de efterföljande åren. Nämnderna ska fokusera på långsiktiga effektiviseringar och omstruktureringar. De ekonomiska framtidsutsikterna med krav



på utbyggd och förbättrad kommunal service, stigande pensionskostnader och osäkerhet om den ekonomiska tillväxten de kommande åren innebär att nämnderna måste ha långsiktigt perspektiv på sin verksamhet så att god ekonomisk hushållning uppnås även i ett längre perspektiv. Nämnderna måste hantera volym- och kostnadsförändringar inom tilldelade ekonomiska ramar. Nämnderna ska redovisa vilka verksamhetsförändringar och eventuella väsentliga omprioriteringar som kommer att genomföras. Även förslag till förändringar under planperioden på grund av investeringar och volymförändringar i brukargrupperna ska redovisas.

## 4.7 Ekonomistyrningsprinciper

En god ekonomisk hushållning innebär att de mål och riktlinjer som fastlagts för ekonomi och verksamhet stäms av, följs upp och utvärderas kontinuerligt samt att det ska finnas ett klart samband mellan resursåtgång, prestationer, resultat och effekter.

Varje nämnd ska upprätta en detaljbudget och en nämndplan för 2017, med beaktande av reglerna för en god ekonomisk hushållning. Nämnderna har ansvar för att bedriva verksamhet enligt av kommunfullmäktige givna mål och riktlinjer samt enligt gällande lagstiftning, nationella mål och övriga styrdokument, allt inom av kommunfullmäktige tilldelat kommunbidrag eller avgiftsutrymme.

För att göra ansvar och befogenheter tydliga samt få en smidig administrativ hantering har nedanstående regler för styrning av nämnder utarbetats. Nedanstående regler gäller 2017.

### 4.7.1 Styrkedja och ansvarsgränser

- Verksamhetsplanen anger kommunfullmäktiges inriktning, mål, resursfördelning samt investeringsbudget och är det övergripande styrdokumentet riktat till nämnderna. Kommunfullmäktige uppdrar åt nämnd att genomföra den verksamhet som verksamhetsplanen anger inom ramen för de riktlinjer eller andra generella beslut om verksamheten som fullmäktige har fastställt. Nämnderna ansvarar för att beslutade mål uppnås inom ramen för anvisade kommunbidrag och övriga resurser. De totala tillgängliga resurserna bestämmer graden av måluppfyllelse. Kommunens ekonomi sätter gränsen och förutsätter optimalt resursutnyttjande. Vid resursbrist ska tvingande nivåer enligt lagstiftning och myndighetskrav prioriteras.
- Om medelstilldelningen visar sig otillräcklig i förhållande till målen ska nämnden i första hand undersöka förutsättningarna att omdisponera tillgängliga resurser inom nämndens samlade budgetram och i andra hand hos kommunstyrelsen aktualisera behovet av att ompröva målen för verksamheterna.
- Nämnd kan öka eller minska sin budgetomslutning så länge nettoramens hålls. Tilläggsanslag under löpande verksamhetsår prövas endast undantagsvis.
- Justeringar av teknisk karaktär inom angiven totalram kan beslutas av kommunstyrelsen. Vid större förändringar kan detta ske under pågående verksamhetsår.
- Nämnderna ska upprätta nämndplaner där verksamhetsplanens inriktning, mål etcetera fördjupas. Sektor kommunstyrelsen tar fram anvisningar för nämndplanerna.

- Sektorcheferna ansvarar för att de verksamhetsplaner och andra dokument som krävs för att styra och leda den operativa verksamheten i riktning mot uppställda mål upprättas och kommuniceras.
- De planer för intern kontroll som varje nämnd beslutar om ska bifogas nämndplanen. Uppföljning av internkontrollplanerna ska bifogas budgetuppföljningarna till kommunfullmäktige i samband med årsredovisningen.
- Kommunfullmäktige och kommunstyrelsen kan därutöver besluta om särskilda internkontroller av viss verksamhet under löpande verksamhetsår.

#### **4.7.2 Över- och underskott**

Om nämndernas över-/underskott ska tas med till kommande år prövas och beslutas av kommunfullmäktige varvid hänsyn tas till om målen är uppfyllda.

#### **4.7.3 Styrning mot hållbar utveckling**

Förvaltningen genomför 2016 en social och ekologisk kartläggning för att hitta rätt mått- och målvärden för styrning mot hållbar utveckling. Arbetet sker delvis tillsammans med polisen och Västra götalandregionen som är viktiga samarbetspartners inom det sociala området. Målsättningen är att verksamhetsplan och budget 2018 och framåt ska vara mer balanserad avseende hållbarhetens tre dimensioner.

## **5 Organisation**

- Kommunfullmäktige beslutar om inriktning av och resursfördelning för kommunens verksamhet. På direkt uppdrag av kommunfullmäktige arbetar ett antal beredningar; demokratiberedning, valberedning samt tillfälliga beredningar. Även ortsutvecklingsmötena samt ungdomsfullmäktige är organiserade direkt under kommunfullmäktige.
- Kommunstyrelsen har dubbla roller. Kommunstyrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunen och även ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet.
- Styrelsen och nämnder utses av kommunfullmäktige. De ska inom sitt ansvarsområde se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt. Nämnd ska fokusera på frågor som rör resursfördelning, utveckling och uppföljning av verksamheten. Utöver nämnderna i bilden ovan finns också överförmyndarnämnden, revisionsnämnden, jävsnämnden samt valnämnden.
- Varje nämnd har till sin hjälp ett eller flera utskott. Utskottens uppgift är att fatta beslut i ärenden som nämnden har delegerat och svara för politisk beredning av de ärenden som ska avgöras i nämnden. Nämnderna stöds av en sammanhållen tjänstemannaorganisation i Ale kommun. Förvaltningen är uppdelad i fyra olika sektorer. Verksamheten leds av sektorchef med verksamhetschefer/avdelningschefer på nästa nivå.

## 5.1 Ny organisatorisk tillhörighet för Arbetsmarknadsenheten

Arbetsmarknadsenhetens fokus ska bli tydligare på att stärka personer till att ta eget ansvar och att göra kopplingen till arbetsmarknaden tydligare.

Genom att överföra enheten från Omsorgs- och arbetsmarknadsnämnden till kommunstyrelsen skapas en tydlig koppling till näringslivsfrågorna inom kommunen. På detta sätt renodlas samtidigt omsorgs- och arbetsmarknadsnämndens uppdrag.

Som en konsekvens byter Omsorgs- och arbetsmarknadsnämnden namn till omsorgsnämnden.

# 6 Prioriterade strategiska målsättningar

Pga stora brister i arbetet med framtagande av verksamhetsplan och budget, där moderaterna, centerpartiet, liberalerna, kristdemokraterna och framtid i Ale inte mottog utlovat material från förvaltningen förrän en vecka före kf och inte heller fått någon dragning av materialet ser det här kapitlet annorlunda ut mot tidigare.

De prioriterade strategiska målsättningarna beskrivs nedan i tabellform. Modellen innebär ett utökat ansvar för nämnder och styrelser att beskriva hur man ska arbeta för att uppnå målsättningarna. Det ska i vanlig ordning göras i nämndplanerna. Investeringsbudgeten måste harmonisera med arbetet som nu kommer göras i nämnderna varför den behöver komma tillbaka till kommunfullmäktige för att ändras så att den samverkar med uppdragen.

Uppdrag	Ansvarig nämnd
Förvaltningen ska i januari presentera en tidslinje för arbete med budget för 2018. Där ska tydligt framgå vilket datum inriktningsdokument ska lämnas in, när förvaltningen ska presentera verksamhetsplan för samtliga politiska koallitioner som lämnat in inriktningsdokument. Samtliga versioner ska lämnas vid samma tillfälle. Tidslinjen ska också inkludera datum för dragningar av materialet.	Kommunstyrelsen
Presentera mål för hur länge elever läser på IM	Utbildningsnämnden
Utveckla Ale Kulturrum till ett aktivitetshus för alla i Ale	Kultur och fritid i samverkan med utbildning och kommunstyrelse.

Ökad aktiv fritid för boende i bostad med särskild service i samarbete med AME och idéburen sektor	Omsorgs- och arbetsmarknadsnämnden
Etablering av fler näridrottsplatser och utegym	Kultur och fritidsnämnden
På alla boenden för äldre ska anställda i sin tjänst ordna diverse sociala aktiviteter.	Omsorgs- och arbetsmarknadsnämnden
Driftsbidraget för Hembygdsgårdarna och bygdegårdarna ska höjas.	Kultur och fritidsnämnden
Rusta upp motionsslingor och elljusspår.	Kultur och fritidsnämnden
Entréavgiften till simhallen ska vara fri för pensionärer.	Kultur och fritidsnämnden
Möjligheten att starta ett Sportotek ska utredas.	Kultur och fritidsnämnden
Fler säkra cykelvägar till skolorna ska skapas.	Samhällsbyggnadsnämnden
Starta insatser från dag 1 för arbetslösa ungdomar i Ale 1.	Omsorgs- och arbetsmarknadsnämnden
Strängare krav på motprestation för försörjningsstöd ska införas.	Omsorgs- och arbetsmarknadsnämnden
Arbetet med att öka anställningsbarheten bland funktionsnedsatta ska intensifieras	Omsorgs- och arbetsmarknadsnämnden
AME ska organiseras under sektor KS för en tydligare koppling till näringslivet	
Samarbete med sociala företag ska öka så att grupper som står längst från arbetsmarknaden ges bättre förutsättningar till sysselsättning.	Omsorgs- och arbetsmarknadsnämnden
Kommunens alla sektorer ska anordna praktikplatser och varje sektor ska anställa 15 personer vardera som står långt ifrån arbetsmarknaden.	Alla nämnder
Arbetet med att bygga attraktiva företagskluster bör fortgå.	Kommunstyrelsen
Infrastrukturen på landsbygden ska utvecklas bland annat genom snabbare utbyggnad av nya gång- och cykelvägar	Samhällsbyggnadsnämnden
Upphandling skall bedrivas mer självständigt och beroendet av Göteborgs upphandlingsbolag ska minska	Kommunstyrelsen
Referenser och kundnöjdhet ska vara bedömningsfaktorer vid upphandling när det är möjligt	Kommunstyrelsen
Exploatörer ska själva ges möjlighet att driva och genomföra detaljplanearbete	Samhällsbyggnad
Mat som serveras i Ale kommuns verksamhet ska produceras på ett sätt som följer svensk lagstiftning	Kommunstyrelsen
Prova och utvärdera ny teknik för att öka säkerheten för oskyddade trafikanter exempelvis på busshållplatser	Samhällsbyggnad
Entreerna till Ale ska vara tydliga och välkomnande.	Samhällsbyggnad
Arbeta med att utveckla besöksnäringen, t ex genom etablering av en gästhamn och en camping i kommunen	Kommunstyrelsen
Stärka Ale kommuns varumärke	Kommunstyrelsen
Kommunen ska vid exploatering ta ett större ansvar för att det ska finnas en mångfald av boende med olika upplåtelseformer.	Kommunstyrelsen
Vi ska erbjuda verksamhetsmark i olika stadier, från råmark till etableringsfärdig.	Kommunstyrelsen
Ett fortsatt arbete ska ske med att öka tillgängligheten till Göta Älv	Kommunstyrelsen
Organisation och budget ska stödja tvärssektoriella insatser,	Alla nämnder

samarbeten och grupper.	
Ökat fokus på ärendeflöden, gränsöverskridande arbetssätt och samverkan	Alla nämnder
LEAN eller motsvarande bör införas på bred front för att effektivisera arbetssätten, optimera ärende- och flödesprocesser, eliminera onödigt arbete och kvalitetssäkra verksamheten.	Alla nämnder
Aktivt analysera och sätta in lämpliga åtgärder för att minska sjukskrivningarna till en rimlig nivå.	Alla nämnder under ledning av kommunstyrelsen
Aktivt arbete med jämställdhetsintegrering och mångfaldsfrågor så att ett jämlikhets perspektiv finns med i alla frågor som rör personalen.	Kommunstyrelsen
Tydlig personalstrategi för socialtjänsten, för att bli en attraktiv arbetsgivare för socialsekreterare.	Omsorgs- och arbetsmarknadsnämnden
Översyn och förslag till modernisering av samtliga dialog och inflytandefora i kommunen för att skapa en helhet	Alla nämnder under ledning av kommunstyrelsen
Ökad integration av nyanlända genom utvecklad samordning och nytänkande i lösningar	Alla nämnder under ledning av kommunstyrelsen
Utveckla ett långsiktigt och formaliserat samarbete med civilsamhället för att främja sysselsättning för ensamkommande barn och vuxna asylsökande	Omsorgs- och arbetsmarknadsnämnden
Asylsökande i kommunen ska erbjudas samhällsintroduktion som förmedlar de grundläggande värderingar, lagar, regler etc. som vår samhällsstruktur bygger på vad gäller demokrati, jämställdhet, yttrandefrihet och likabehandling.	Omsorgs- och arbetsmarknadsnämnden
Utred behovet av HVB -hem för ensamkommande flickor.	Omsorgs- och arbetsmarknadsnämnden
Välståndsteknik och e-hälsa är ett område där Ale ska ligga i framkant gällande implementering.	Omsorgs- och arbetsmarknadsnämnden med stöd av kommunstyrelsen
Fastighetsnära insamling med ett flertal fraktioner av källsorterat hushållsavfall ska utredas, kostnadsättas och införandet ska påbörjas	Samhällsbyggnadsnämnden
Utred vilka insatser som behövs för att våra återvinningstationer ska vara tillgängliga och belysta	Samhällsbyggnadsnämnden
Genomför regelbunden städning för att hålla våra återvinningstationer fräscha	Samhällsbyggnadsnämnden
Aktivt bearbeta möjligheterna till fossilfria bränslen för kommunens fordon och övriga behov inom kommunens geografiska område	Kommunstyrelsen
Inför ett nytt system, block- och nivå system för service, omsorg och omvårdnad inom hemtjänsten	Omsorgs- och arbetsmarknadsnämnden
Anhörigstödet ska utvecklas och möjligheten att anställa anhöriga istället för att ge anhörigbidrag ska utredas.	Omsorgs- och arbetsmarknadsnämnden
Öka användningen av djursisterad terapi, såsom vårdhund inom omsorgerna	Omsorgs- och arbetsmarknadsnämnden
Tillagningskök ska byggas på alla särskilda boenden i kommunen.	Kommunstyrelsen
Utveckla arbetet för ungdomar med större behov genom exempelvis SSPF och Västbus	Alla nämnder under ledning av kommunstyrelsen

Funktionshinderrådet och pensionärsrådet ska alltid höras som remissinstans när kommunen bygger nytt, renoverar och /eller anpassar befintliga lokaler	Kommunstyrelsen
Brukare inom hemtjänsten ska alltid informeras om möjligheten att beställa tjänster, exempelvis leverans av dagligvaror och städning, på annat sätt än via kommunens hemtjänst.	Omsorgs- och arbetsmarknadsnämnden
Avtalet inom LOV ska skrivas om och göras mer attraktivt för externa utförare.	Omsorgs- och arbetsmarknadsnämnden
Möjligheten att helt lägga ut delar av service, tex yttre hemtjänst, på externa aktörer ska skyndsamt utredas.	Omsorgs- och arbetsmarknadsnämnden
Tydliggör vårdkedjorna i kommunen och säkerställ att alla har en ansvarig för hela kedjan	Omsorgs- och arbetsmarknadsnämnden
Försörjningsstöd ska kunna betalas ut i kuponger eller motsvarande som alternativ till kontanter, för att säkerställa att medlen används till det som det är avsett för.	Omsorgs- och arbetsmarknadsnämnden
Bostad 1 modellen ska tillämpas för alla som saknar bostad. I undantagsfall kan boendetrappan användas	Omsorgs- och arbetsmarknadsnämnden
Insatser ska göras för att minska rökningen bland Alebor, tex genom att möjliggöra rådgivning på vårdcentralerna	Omsorgs- och arbetsmarknadsnämnden
Utvärdera den upplevda och den verkliga tryggheten på pendel-tågstationerna vid införande av LOV3 områden och kameraövervakning.	Kommunstyrelsen
Samhällsbyggnationen ska planeras utifrån ett trygghetsperspektiv där tex belysning och välskött växtlighet spelar en avgörande roll.	Kommunstyrelsen och samhällsbyggnadsnämnden
Byggnation av bostäder och affärer fokuseras runt pendeltågsstationerna, för att öka tryggheten dygnet runt.	Kommunstyrelsen och samhällsbyggnadsnämnden
Underlätta för polisen och arbeta aktivt så att polisens närvaro ökar	Kommunstyrelsen
Öka resursen till Nattvandrarna	Kommunstyrelsen
Utvärdera modellen "Nattkoll"	Kommunstyrelsen

## 7 Personalpolitik

Utifrån Visionen och värdegrunden lyfter Ale kommun fram ett antal områden som särskilt viktiga för att bli en ännu mer attraktiv arbetsgivare.

### 7.1 Positiv arbetsmiljö och gemensam organisationskultur

Vi ska ha ett bemötande som skapar tillit, öppenhet och respekt i relation till varandra. Arbetsmiljön ska kännetecknas av arbetsglädje och delaktighet. Genom att ta tillvara medarbetarnas resurser stimuleras utveckling, förnyelse och verksamhetsförbättring. Vi ser i medarbetarenkäten som genomfördes 2015 att 72 % av våra medarbetare uppger att de har stor arbetsglädje och att 90 % upplever sitt arbete som meningsfullt. Det är en god grund för

en positiv arbetsmiljö. Utmaningarna varierar mellan sektorerna och hur kommunen arbetar med arbetsmiljön ser lite olika ut. För att nå framgång måste samspelet mellan arbetsmiljö, medarbetare och chef fungera. Andra förutsättningar är att förstå uppdrag och mål, faktiskt inflytande och delaktighet, att ha meningsfulla arbetsuppgifter och att få bekräftelse. Det goda och framgångsrika medarbetarskapet bygger på att allas kunskap och kompetens tas till vara. Vi ska arbeta för en positiv och gemensam organisationskultur, gemensamma värderingar och förhållningssätt ska präglade organisationen. Kulturen ska leda till att medarbetarna känner stolthet, omtanke och lust. Arbetet med organisationskulturen ska ge hög effektivitet och ett tydligt fokus på dem vi är till för.

Vi har kommit en bit på väg att bli en organisation. De månatliga chefsmötena och de gemensamma ledarutbildningarna för enhetschefer och verksamhetschefer, är pusselbitar till en gemensam organisation. Under de kommande åren ska detta arbete fortsätta så att fler medarbetare med stolthet säger att de arbetar i Ale kommun.

## **7.2 Hälsa**

Sverige har en negativ utveckling då det kommer till ohälsotal och i Ale är utvecklingen den samma. Det intensiva arbetet med sjukfrånvaron ska fortsätta och målet är att frisktalerna i Ale ska öka och att sjuktalen för 2017 ska vara lägre än talen för 2016 både de totala och korttid. Under 2016 infördes ett uppföljningssystem för rehabilitering och synsättet se varje individ präglar arbetet med att vända sjukfrånvarotalen. Det aktiva arbetet ihop med företagshälsovården och andra aktörer ska intensifieras och nya satsningar på friskvård ska prövas.

## **7.3 Inspirerande ledarskap skapar engagemang**

Våra chefer ska vara tydliga, trygga och modiga i sitt ledarskap, för att som ledare arbeta med att förenkla människors vardag, samt i att utveckla och förnya verksamheten. Ledare ska vara tydliga i sina förväntningar och i sin fördelning av ansvar och befogenheter. Ledarna ska vara förebilder i organisationen. Detta ger ökade förutsättningar för delaktiga och engagerade medarbetare och bättre resultat i verksamheten.

Kommunens "Ledarplattform" innefattande chef- och ledardefinitionen förtydligar uppdragen som chef och ledare och är grunden i kommunens ledarutveckling

I Ale kommun tar chefer ansvar för att utveckla arbetsmiljön, medarbetarskapet, verksamheten och kommunen som helhet. För att skapa ett gemensamt, framgångsrikt handlande i verksamheten ska chefen också vara ledare.

Chefskapet är en funktion som är tydlig i uppdrag, ansvar och befogenheter. Ledarskapet innebär att bygga upp och utveckla relationer. Som chef och ledare balanserar du relations- och uppgiftsorientering.

Ledarutvecklingen under 2017 präglas av programmet för enhetscheferna, utöver detta program fortsätter ledarprogram för verksamhetscheferna, mentorer för nya chefer, den centrala chefsintroduktionen individuell ledarcoachning och kunskapsutbildningar i arbetsmiljö, rekrytering, arbetsrätt och rehabilitering.

## **7.4 Konkurrenskraftig lönebildning**

Lönebildningen ska fungera som ett styrmedel bland annat med hjälp av en individuell, jämställd och differentierad lönesättning. Den ska stimulera till utveckling av kommunens verksamhet samt trygga personalförsörjningen. Kommunen ska aktivt arbeta med att få bort all form med ojämställdhet kring lönebildningen.

## 7.5 Attraktivitet och kompetensförsörjning

Professionella medarbetare är en förutsättning för att vi ska fullgöra våra uppdrag. Ale kommuns tillväxt ställer nya krav på organisationen och då blir medarbetarnas kompetens avgörande för utvecklingen. Varje sektor ska fortlöpande arbeta med sektorns kompetensförsörjning i nära samarbete med HR.

Den framtagna process kring kompetensförsörjningsplanerna ska stödja verksamheternas specifika behov av kompetens för att driva mot uppsatta mål, vilket omfattar rekrytering, karriärplanering, utveckling och utvärdering

Ett aktivt arbete med Ales arbetsgivarvarumärke, där vi skapar en röd tråd i vår kommunikation och genom vårt ledarskap så att fler pratar positivt om Ale och oss som arbetsgivare. Den starkaste reklambäraren är de som arbetar i kommunen. Ett särskilt fokus ska ligga på att ta fram en personalstrategi för socialtjänsten till syfte att behålla och attrahera medarbetare.

Fler medarbetare ska vilja rekommendera Ale kommun som arbetsgivare. Utifrån den aspekten är det även viktigt med möjligheten till karriärsutveckling. Den intern rekrytering till chefstjänster, som en följd av orienteringsprogram "Jag vill bli chef?!" ökar successivt och ska så fortsätta.

## 7.6 Jämställdhet

Ale kommun ska beakta jämställdhet och mångfald så att ett jämlikhetsperspektiv finns med i alla frågor.

## 7.7 Prioriterat mått

- Sjuktalen 2017 ska vara lägre än sjuktalen för 2016, både korttidsfrånvaron och den totala sjukfrånvaron

## 7.8 Uppdrag till nämnderna

Uppdrag	Ansvarig nämnd
Aktivt analysera och sätta in lämpliga åtgärder för att minska sjukskrivningarna till en rimlig nivå.	Alla nämnder under ledning av kommunstyrelsen
Aktivt arbete med jämställdhetsintegrering och mångfaldsfrågor så att ett jämlikhets perspektiv finns med i alla frågor som rör personalen.	Kommunstyrelsen
Tydlig personalstrategi för socialtjänsten, för att bli en attraktiv arbetsgivare för socialsekreterare.	Omsorgsnämnden



# 8 Budget 2017 och plan 2018-2020

## 8.1 Oförändrad skattesats

Verksamhetsplanen 2017–2020 bygger på en oförändrad skattesats på 21:87 kr.

## 8.2 Skatteprognos för Ale kommun

SKL:s skatteprognos för åren 2016-2020 enligt cirkulär 16:17 (2016-04-28) framgår av nedanstående tabell. Prognosen för 2017 är baserad på att antalet invånare är 29 080. Den preliminära fördelningen av de aviserade 10 miljonerna utifrån flyktingsituationen ingår inte i tabellen nedan (ca 12,5 Mkr för Ale enligt den preliminära fördelningen).

## 8.3 Kostnadsutjämning

Enligt prognosen kommer Ale kommun att betala 12,6 Mkr till kostnadsutjämningsystemet år 2017 vilket är en ökning med 6,5 Mkr i förhållande till 2016.

## 8.4 Resultaträkning

Resultatposter (Mkr)	Bokslut 2015	Budget* 2016, rev	Prognos ** 2016	Budget 2017	Prognos 2018	Prognos 2019
<b>Verksamhetskostnader</b>	-1 380,7	-1 583,4		-1 588,7	-1 644,2	-1 705,6
Avsättning till omställningsfond				-30,0		
<b>Ram 2017</b>				<b>-1 618,7</b>		
Avskrivningar	-75,0	-87,5		-93,2	-107,3	-118,5
avgår kapitalkostnader		114,6		117,0	134,9	151,4
Återbäring AFA-försäkring	10,9					
<b>Nettokostnad</b>	<b>-1 444,8</b>	<b>-1 556,3</b>	<b>0,0</b>	<b>-1 594,9</b>	<b>-1 616,6</b>	<b>-1 672,7</b>
Skatteintäkter/Generella statsbidrag***	1 485,6	1 566,8		1 633,5	1 694,1	1 756,7

Finansiella intäkter	4,2	3,0		3,0	3,0	3,0
Finansiella kostnader	-3,8	-11,0		-11,6	-15,5	-20,0
Avgår resultat för affärsverksamheten						
<b>Årets resultat</b>	<b>41,2</b>	<b>2,5</b>	<b>0,0</b>	<b>30,0</b>	<b>65,0</b>	<b>67,0</b>
Nettokostnadsandel	97,2%	99,8%		98,2%	96,2%	1,0

\*) Reviderad budget enligt KF §173, 2015-11-30

\*\*) Helårsprognos 2016, redovisad per 2016-04-30

\*\*\*) För åren 2017-2020 ingår 12,5 Mkr som avser den preliminära fördelningen av de aviserade 10 miljonerna utifrån flyktingsituationen

## 8.5 Balansräkning

Balansposter (Mkr)	Bokslut 2015	Budget* 2016, rev	Budget 2017	Prognos 2018	Prognos 2019
<b>Tillgångar</b>					
Materiella Anläggningstillgångar	1 233,1	1 359,7	1 696,8	1 999,7	2 322,4
Finansiella Anläggningstillgångar	55,4	35,2	55,4	55,4	55,4
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>1 288,5</b>	<b>1 394,9</b>	<b>1 752,2</b>	<b>2 055,1</b>	<b>2 377,8</b>
Exploateringsfastigheter	23,8	75,9	53,8	60,8	44,8
Övriga kortfristiga fordringar	114,8	94,4	84,8	77,7	93,8
Likvida medel	93,4	120,5	93,4	93,4	93,4
<b>Summa omsättningstillgångar</b>	<b>232,0</b>	<b>290,8</b>	<b>232,0</b>	<b>231,9</b>	<b>232,0</b>
<b>Summa tillgångar</b>	<b>1 520,5</b>	<b>1 685,7</b>	<b>1 984,2</b>	<b>2 287,0</b>	<b>2 609,8</b>
<b>Eget kapital, avsättningar och skulder</b>					
Eget kapital*	816,9	753,9	849,4	914,4	981,4
<i>Därav årets resultat</i>	<i>41,2</i>	<i>2,5</i>	<i>30,0</i>	<i>65,0</i>	<i>67,0</i>

Därav resultatutjämningsreserv	100,0				
Avsättningar	102,2	103,3	102,2	102,2	102,2
Långfristiga skulder	259,8	582,1	661,2	899,1	1 154,8
Kortfristiga skulder	341,6	246,4	371,4	371,4	371,4
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>1 520,5</b>	<b>1 685,7</b>	<b>1 984,2</b>	<b>2 287,0</b>	<b>2 609,8</b>
Soliditet	53,7%	44,7%	42,8%	40,0%	37,6%

\*) Reviderad budget enligt KF §173, 2015-11-30

## 8.6 Kassaflödesanalys

Finansieringsposter (Mkr)	Bokslut 2015	Budget* 2016, rev	Budget 2017	Prognos 2018	Prognos 2019
<b>Den löpande verksamheten</b>					
Årets resultat	41,2	2,5	30,0	65,0	67,0
Just för av- o nedskrivning	75,0	89,0	93,2	107,3	118,5
Just för gjorda avsättningar	3,3		-1,1	0,0	0,0
Just för reavinst-/förlust	-18,8				
Just för ej likv påverkande poster					
<b>Medel från verksamheten före förändring av rörelsekapital</b>	<b>100,7</b>	<b>91,5</b>	<b>122,1</b>	<b>172,3</b>	<b>185,5</b>
Ökning/minskning kortfr fordringar	-27,6	2,5	9,6	7,1	-16,1
Ökning/minskning förråd/lager/påg arb	46,1	-16,0	22,1	-7,0	16,0
Ökning/minskning kortfr skulder	32,5	13,9	125,0	0,0	0,0
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>151,7</b>	<b>91,9</b>	<b>278,8</b>	<b>172,4</b>	<b>185,4</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>					
Investering i materiella anläggningstillgångar	-295,1	-308,0	-308,8	-405,2	-436,2
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	0,1				
Investering i finansiella anläggningstillgångar	-21,8				

Minskning av finansiella anläggningstillgångar	2,3				
<b>Kassaflöde från invest.verksamheten</b>	<b>-314,5</b>	<b>-308,0</b>	<b>-308,8</b>	<b>-405,2</b>	<b>-436,2</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>					
Nyupptagna lån	155,0	216,1	79,0	232,9	250,7
Amortering av skuld	-45,0				
Ökning/minskning av långfristiga skulder	-0,8				
Ökning/minskning av långfristiga fordringar	1,6				
<b>Kassaflöde från finansverksamheten</b>	<b>110,8</b>	<b>216,1</b>	<b>79,0</b>	<b>232,9</b>	<b>250,7</b>
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>-52,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Likvida medel vid årets början	145,4	120,5	93,4	93,4	93,4
Likvida medel vid årets slut	93,4	120,5	93,4	93,4	93,4
<b>Förändring likvida medel</b>	<b>-52,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

\*) Reviderad budget enligt KF §173, 2015-11-30

## 8.7 Kommunbidrag till nämnderna

I de kommunbidrag som varje nämnd får till sitt förfogande har de specialdestinerade statsbidragen och de olika taxorna och avgifterna redan räknats de berörda nämnderna till godo. Grunden för kommunbidragen är kommunalskatten och den kommunalekonomiska utjämningen. Även den preliminära fördelningen av de aviserade 10 miljonerna utifrån flyktingsituationen ingår, vilket innebär ca 12,5 Mkr för Ale.

<b>Kommunbidrag</b>	<b>Budget*</b>	<b>Förändring</b>	<b>Budget</b>
<b>(Mkr)</b>	<b>2016, rev</b>		<b>2017</b>
Utbildningsnämnd	755,656	-1,583	754,073
Kultur- och fritidsnämnd	77,741	-1,060	76,681
Omsorgs- och arbetsmarknadsnämnd	474,965	12,924	487,889
Samhällsbyggnadsnämnd	50,520	-1,570	48,950
Kommunstyrelsen**	166,436	18,195	184,631
Strategisk satsning	3,928	-3,928	0,000

Övriga nämnder:			
* Överförmyndarnämnd	2,034	0,000	2,034
* Revision	1,100	0,000	1,100
* Jävsnämnd	0,160	0,000	0,160
Pensionskostnader och pensionsreserv	28,000	0,000	28,000
Finansreserv pga ny kostnadsutjämningsmodell och sänkt internränta	22,860	-17,678	5,182
Omställningsfond	0,000	30,000	30,000
<b>Totalt</b>	<b>1 583,400</b>	<b>35,300</b>	<b>1 618,700</b>

\*) Reviderad budget enligt KF §173, 2015-11-30

\*\*) I kommunstyrelsens ram ligger medel för löneökningar 2016 och 2017 som kommer att fördelas till nämnderna när löneavtalen är klara.

## 8.8 Övriga ekonomiska förutsättningar

- Vid fördelningen av budgetramarna har utgångspunkten varit de olika verksamheternas ramar 2016-04-30.
- Kommunbidrag för löneökningar finns budgeterade under kommunstyrelsen och kommer att fördelas ut till nämnderna när löneavtalen för 2017 är klara. Det innebär att budgetramarna för respektive nämnd kommer att revideras när de lokala löneavtalen för 2017 är klara.
- Personalomkostnadspåslaget är räknat på 38,33 procent.
- Vid beräkning av kapitalkostnader har en internränta på 1,75 procent använts.
- För år 2017 är internhyran 299,0 kr/m<sup>2</sup> BRA och tomtyta för yttre skötsel och underhåll 22,0 kr/m<sup>2</sup> (BRA= bruksvärdesarea).
- Den kommunala organisationen ska bedriva effektiviseringar som resulterar i minskade kostnader.
- De politiska satsningar som berör nämnderna framgår av verksamhetsplanens inledning och ingår i nämndernas ramar.

## 8.9 Taxor och avgifter

Genomgång ska ske av samtliga taxor och avgifter som tillämpas. Nämndernas ambitioner när det gäller avgiftsfinansiering ska klargöras. Beslut om taxor ska beslutas på kommunfullmäktiges möte i oktober.

De affärsdrivande verksamheterna inom samhällsbyggnadsnämnden utgör särskilda balansräkningsenheter som tillgodoräknas och belastas sitt resultat genom reglering mot resultatutjämningsfonder. Beslut om resultatdisposition tas i respektive bokslut.

Enheterna svarar för sina anläggningstillgångar och sitt rörelsekapital. För förvärv av anläggningar fordras medgivande av kommunfullmäktige.

Taxenivåerna beslutas av kommunfullmäktige. Enheterna ska långsiktigt ha full kostnadstäckning inklusive kapitalkostnader och administrationsersättning. Därvid ska eventuella framtida återställningskostnader eller stora underhållsbehov beaktas. I budgeten angivna totala investeringsramar för enheterna disponeras av nämnd.

## 8.10 VA- verksamheten

För att skapa en långsiktigt hållbar VA-försörjning har arbeten med förnyelse av VA-nätet fortsatt.

## 8.11 Renhållningsverksamheten

Renhållningsverksamheten drivs enligt planerna och arbete med handlingsplan inför den regionala avfallsplanen tillsammans med GR pågår kontinuerligt.

# 9 Investeringsplan 2017-2020

En investering innebär anskaffande av inventarier eller anläggningar som har en ekonomisk livslängd på minst tre år och en total kostnad på minst 25 000 kronor.

De kommande årens investeringsbehov är omfattande. I planen ligger en samlad investeringsvolym på 1 474, 0 Mkr för åren 2017–2020. Investeringsprogrammet ska enligt de finansiella målen finansieras av egna medel med minst 50 procent över tid. Därför budgeteras ett eget kapital (resultat) för att täcka avskrivningskostnader.

Överföring av investeringsanslag mellan åren sker genom beslut ombudgetering per projekt i samband med att bokslutet behandlas. Grundprincipen är att beslutat investeringsanslag får tas i anspråk även efterföljande kalenderår om investeringen inte kunnat genomföras det innevarande budgetåret.

Årsanslaget är nämndernas behov av reinvesteringar i verksamheten. Användningen av årsanslaget är inte specificerat, det avgörs av nämnd. Investeringar inom årsanslag överförs inte mellan år. Nästkommande års anslag får tas i bruk för att genomföra dessa.

Behovsnämnden beslutar om och ansvarar för omfattning och förändringar av projektet.

Utförandenämnden ansvarar för att projektet genomförs inom givna ramar. När investeringen är slutförd kommer kapital- och driftkostnader att fördelas på de nämnder som enligt reglementet är ansvarig för utförande av verksamheten.

Nr.	Investeringar (Mkr)	2017	2018	2019	2020
	Kommunstyrelsen	52 225	48 225	48 225	48 225
	Kommunstyrelsen, Serviceorganisation	35 066	36 847	31 787	26 770

Samhällsbyggnadsnämnden, skattefinansierat	30 725	26 212	23 600	24 300
Omsorgs-och arbetsmarknadsnämnden	26 100	15 900	19 500	1 500
Utbildningsnämnden	125 000	245 500	286 000	262 000
Kultur- och fritidsnämnden	2 300	4 800	3 800	1 800
Samhällsbyggnadsnämnden, avgiftsfinansierat	38 400	32 750	28 250	10 700
<b>Summa</b>	<b>309 816</b>	<b>410 234</b>	<b>441 162</b>	<b>375 295</b>
1 Markreserv	20 000	20 000	20 000	20 000
2 Centrumutveckling	5 000	5 000	5 000	5 000
3 IT-investeringar	9 025	9 025	9 025	9 025
4 e-arkiv	200	200	200	200
5 Infrastrukturinvesteringar vid exploateringar	12 500	12 500	12 500	12 500
6 Laddinfrastruktur (om ej extern)	500	500	500	500
6.1 Attraktiva entréer till Ale	2 000	0	0	0
6.2 Ny teknik i trafiken	2 000	0	0	0
7 <b>Årsanslag KS</b>	1 000	1 000	1 000	1 000
<b>SUMMA KS</b>	<b>52 225</b>	<b>48 225</b>	<b>48 225</b>	<b>48 225</b>
8 Årsanslag Serviceorganisationen	35 066	36 847	31 787	26 770
<b>Summa KS Serviceorganisation</b>	<b>35 066</b>	<b>36 847</b>	<b>31 787</b>	<b>26 770</b>
9 Utbyggnad GC-nät	1 500	1 500	1 500	1 500
10 Utbyte gatubelysning	13 000	10 000	10 000	10 000
11 Utbyte gatubelysning, landsbygd	50	50	50	50
12 Nytt tänd och släcksystem gatubelysning	500	500	500	500
13 Säkra skolvägar	500	500	500	500
14 Utbyggnad enligt K2020	1 250	1 250	1 250	1 250
15 Bredbandsutveckling	300	300	300	300
16 Åtgärdsvalsstudier TRV	0	500	500	500
17 Åtgärder pga ej utbyggda planer	200	200	200	200

18	GC-bro Hålldammsbäcken	2 000	0	0	0
19	Justering toppbeläggning gator GC	1 200	1 200	1 200	1 200
20	Ändrat huvudmannskap enskild allmän plats	5 000	5 000	5 000	5 000
21	Reduceringsfiske Vimmersjön	1 775	1 862		
23	Attraktivare älv	100	100	100	100
24	Fordonsbyte parken	1 100	1 900	1 400	1 300
25	<b>Årsanslag SBN</b>	2 250	1 350	1 100	1 900
	<b>SUMMA SBN SKATTEFINANS.</b>	<b>30 725</b>	<b>26 212</b>	<b>23 600</b>	<b>24 300</b>
26	Nytt äldreboende Älvängen	1 400	5 600	0	0
27	Nya boenden FH	22 000	8 000	18 000	0
28	Nya boenden FH, inventarier	0	800	0	0
29	Appar Treserva	1 200	0	0	0
30	<b>Årsanslag OAN</b>	1 500	1 500	1 500	1 500
	<b>SUMMA OAN</b>	<b>26 100</b>	<b>15 900</b>	<b>19 500</b>	<b>1 500</b>
31	Ny- ombyggnad skolor/förskolor	112 000	220 500	275 000	257 000
32	Inventarier ny, till och ombyggnad	8 000	20 000	6 000	0
33	<b>Årsanslag UBN</b>	5 000	5 000	5 000	5 000
	<b>SUMMA UBN</b>	<b>125 000</b>	<b>245 500</b>	<b>286 000</b>	<b>262 000</b>
34	Åtgärder vid Jennylund	0	0	0	0
35	Näridrottsplatser	1 000	0	0	0
36	Offentlig utsmyckning	0	500	500	500
37	Upprustning teatern Ale kulturrum	0	3 000	2 000	0
38	<b>Årsanslag KFN</b>	1 300	1 300	1 300	1 300
	<b>SUMMA KFN</b>	<b>2 300</b>	<b>4 800</b>	<b>3 800</b>	<b>1 800</b>
39	Omställning Reningsverk Älvängen	17 500	17 500	0	0
40	<b>Årsanslag VA</b>	20 500	13 500	24 500	10 500



<b>Summa VA</b>	<b>38 000</b>	<b>31 000</b>	<b>24 500</b>	<b>10 500</b>
41 <b>Årsanslag Renhållning</b>	400	1 750	3 750	200
<b>Summa Renhållning</b>	400	1 750	3 750	200
<b>SUMMA SBN AVGIFTSFIN.</b>	<b>38 400</b>	<b>32 750</b>	<b>28 250</b>	<b>10 700</b>
<b>TOTALT</b>	<b>308 816</b>	<b>410 234</b>	<b>441 162</b>	<b>375 295</b>

## 10 Exploateringsplan

De större bostadsexploateringar som kommer att pågå under perioden 2016-2019 är Kronogården i Älvängen, ytterligare ca 300 bostäder, Folketshusvägen/Mossvägen i Nol, ca 100 bostäder och Paradisområdet i Älvängen, ca 100 bostäder. Keillers damm i Surte färdigställs med ytterligare ca 60 bostäder och Backa 1:13 (Stenkil) påbörjas med ca 60 bostäder av totalt ca 800 bostäder. Nödinge södra centrum kan komma igång i slutet av perioden. Eventuellt kan en första etapp av Älvängens centrum påbörjas.

Bland mellanstora exploateringar kan nämnas Skårdalsvägen i Bohus med ca 40 bostäder. I Nödinge byggs Bräckans väg, ca 50 bostäder, och Nödinge 5:134, ca 60 bostäder. I Nol kommer Kärrvägen med ca 25 bostäder och sannolikt en första etapp av Nol norra med ca 50 bostäder av totalt 850 bostäder. I Alafors byggs Rished 7:1, ca 50 bostäder, och Målje 2:180, ca 40 bostäder. I Älvängen färdigställs Änggatan, ca 75 bostäder, Gustavas Plats, ca 60 av 90 bostäder, och Starrkärr 4:10, ca 75 bostäder.

Mindre projekt som kompletterar ovanstående kommer att finnas såväl i de större som i de mindre orterna och på landsbygden. Sammantaget finns förutsättningar för en stor bostadsproduktion under perioden, sammantaget över 1 600 bostäder i alla pågående och planerade projekt. Av erfarenhet kommer alla projekt inte att hinnas med men omfattningen kommer ändå att vara stor.

Exploatering av verksamhetsmark kommer att pågå i Osbacken, cirka 6 ha, Häljered, cirka 7 ha, och Skepplanda cirka 5 ha. Stora Viken kan komma igång om vi får med länsstyrelsen på att planlägga området. Kommunen har i dagsläget bara ca 6 ha verksamhetsmark att sälja varav merparten i Skepplanda.

---

[1] SMART står för, Specifikt, Mätbart, Accepterat, Relevant och Tidsatt