

# Årsrapport inkl. budgetunderlag

---

Kommunstyrelsen

2023

## Innehållsförteckning

<b>1 Sammanfattning</b> .....	<b>3</b>
<b>2 Viktiga och intressanta händelser för individ och samhälle</b> .....	<b>4</b>
<b>3 Verksamhet</b> .....	<b>6</b>
3.1 Uppföljning av grunduppdrag .....	6
3.2 Åtterrapporering av uppdrag från kommunfullmäktige .....	8
<b>4 Måluppföljning</b> .....	<b>10</b>
4.1 Strategiska områden/Förutsättningar/Utgångspunkter: I Mark ska barn och unga få en bra start i livet för att utveckla sin potential .....	10
4.2 Strategiska områden/Förutsättningar/Utgångspunkter: I Mark ska det vara lätt att starta, driva och utveckla företag för att skapa arbetstillfällen .....	11
4.3 Strategiska områden/Förutsättningar/Utgångspunkter: Hållbar personalförsörjning .....	13
<b>5 Agenda 2030 - Hållbara Mark</b> .....	<b>15</b>
5.1 Klimatlöften .....	16
<b>6 Uppföljning av internkontroll</b> .....	<b>17</b>
6.1 Årets internkontrollarbete .....	17
6.2 Uppföljning av internkontrollplanen .....	17
<b>7 Personal</b> .....	<b>20</b>
<b>8 Ekonomi</b> .....	<b>22</b>
8.1 Driftredovisning.....	22
8.2 Investeringsredovisning.....	23
<b>9 Åtterrapporering av uppdrag från kommunstyrelsen</b> .....	<b>24</b>
<b>10 Annan uppföljning</b> .....	<b>26</b>
10.1 Övrig uppföljning.....	26
<b>11 Följetal</b> .....	<b>28</b>
11.1 Följetal verksamhet .....	28
11.2 Följetal personal .....	28
<b>12 Budgetunderlag</b> .....	<b>29</b>
12.1 Utmaningar och slutsatser utifrån årsrapporten .....	29
12.2 Omvärld .....	31
12.3 Ekonomi.....	33
12.4 Personal- och kompetensförsörjning.....	34
12.5 Taxor och avgifter .....	35

## 1 Sammanfattning

Samtliga nämnder och bolag ansvarar för att ha ett utvecklingsarbete som skapar största möjliga nytta med tilldelade resurser och med kommunmedlemmarnas fokus.

Kommunstyrelsen leder, samordnar, har uppsikt och följer upp hur arbetet går inom koncernen.

Kommunstyrelsens förvaltning arbetar utifrån kommunstyrelsens uppdrag. Utöver det så ger förvaltningen strategiskt stöd och administrativ service till samtliga nämnder, bolag och kommunfullmäktige. Det är en väsentligt ökad efterfrågan från nämnderna om utökat stöd och service.

Säkerhetsläget i Sverige och i vår omvärld är fortsatt osäkert. Intensivt arbete pågår för ökad civil beredskap och civilt försvar. Högre grad av delaktighet från civilsamhället och tydligare samverkan med andra kommuner. Kraven på kommunerna ökar men osäker finansiering.

Ekonomiska utmaningar. Kommunallagen är tydlig med att budgeten ska upprättas så att intäkterna överstiger kostnaderna. I syfte att ge bättre planeringsförutsättningar så har budgetprocessen lagts om. Kommunbudget beslutas om i juni så att nämnderna kan planera viktiga förändringar i god tid innan det nya budgetåret startar. Ökat fokus på extern samverkan för att lösa uppgifter tillsammans med andra.

Andelen invånare i yrkesverksam ålder minskar samtidigt som andelen 80+ ökar snabbt. En konsekvens kan bli att samhällsservicen kan vara svår att upprätthålla och det är en utmaning att uppnå målen i bostadsförsörjningsprogrammet. Samhällsplanering och investeringar är i fokus.

Demografins utveckling påverkar i hög grad kompetensförsörjning för såväl privat som offentlig verksamhet. Det finns en risk att bristen på kompetens leder till kortsiktiga och ohållbara lösningar. Ett omfattande omställningsarbete kommer behöva genomföras och planeringsarbetet är igång.

Klimatförändringarnas effekter syns allt mer. Det beslutade hållbarhetsprogrammet pekar på viktiga utvecklingsområden för Marks kommun. Fokus på energiförsörjning och grön omställning.

Teknisk utveckling ger nya möjligheter men ökade krav på informationssäkerhet. Ett ökat fokus på samordning och ledning av digitalisering och informationssäkerhet sker.

Samordningen av Bästa barnkommun och Bästa företagskommun. En positiv utveckling när vi nu har fått bättre tillsammansarbete i koncernen.

Bästa företagskommun, Marks kommun klättrat till plats 139 (av 290) i Svensk näringslivs enkätundersökning.

Ekonomiskt resultat – 1,5 mnkr. Ökad efterfrågan av arbetsplatsutrustning, IT-system och prisökningar har påverkat.

## 2 Viktiga och intressanta händelser för individ och samhälle

### Samhällsplanering

Det är stort fokus på arbetet med fördjupningar av översiktsplanen i våra olika kommundelar. En viktig del i framtagandet av fördjupningarna och för att skapa ett hållbart samhälle är medborgardialog. Under året har medborgardialoger utförts på flera olika sätt med utgångspunkt i Sveriges Kommuner och Regioners (SKR:s) modell för medborgardialog i komplexa frågor. En annan viktig del i att skapa ett hållbart samhälle är att underlätta för individ och samhälle att ta del i planeringen varav alla planeringsdokument görs digitalt i vårt geografiska informationssystem.

Det finns ett stort behov för kommunen att stärka sin ställning som fastighetsägare för att ha möjlighet att genomföra sina åtaganden gentemot kommuninvånarna och möjliggöra önskad tillväxt. För att säkerställa att vi i framtiden kan klara bostadsförsörjningsansvaret och en god samhällsplanering har en rutin för arbetet med strategiska markförvärv tagits fram. En annan viktig del för att säkerställa tillväxt är att stärka möjligheten till tillförlitligt bredband i hela kommunen. För att tydliggöra och stärka det arbetet har en ny bredbandstrategi antagits med aktiviteter för att uppnå ambitionen att samtliga Marks hushåll och företag år 2025 har tillgång till robust bredband med en hastighet på minst 1 Gbit/s symmetriskt via fiber.

### Kollektivtrafik

Mark kommun är samarbetspartner till Västtrafik och Västtrafik har valt att lägga sitt testprojekt Buss on demand hos oss i Mark. Projektet testar kollektivtrafik på ett nytt sätt. Projektet ska undersöka om det finns bärighet i en ny typ av kollektivtrafiktjänst där små bussar körs runt och resenären själv kommer välja var och när denne vill resa. Bussen bokas via appen Buss on demand och det finns möjlighet att resa med bussen inom och mellan Kinna, Skene och Örby. Resorna går mellan hållplatser, vissa är dock virtuella och syns endast i appen. Tjänsten har ett markant utökat hållplatsutbud jämfört med den vanliga kollektivtrafiken, det finns hela 99 hållplatser inom tätorten att välja mellan.

### Infrastruktur

Den 30 oktober signerades avtalet mellan Marks kommun och Trafikverket om att upprätta en vägplan för en förbifart Skene. Att få en mötesfri väg 156 fram till riksväg 40 samt en förbifart Skene är viktig för att öka säkerheten i Skene samt möjliggöra en utveckling av centralorten.

Målbild Kinna C som tagits fram tillsammans med många olika intressenter ska nu förverkligas i etapper. En platsutvecklare är anställd för att leda arbetet tillsammans med interna och externa krafter. Flera möten har hållits i Kinna C under året för att starta upp ett gemensamt operativt arbete för att stärka och utveckla samt öka attraktiviteten för Kinnas Centrum. En Målbild för Skene har nu också påbörjats för att så småningom också sättas i verket när den är framtagen och beslutad.

### Medborgardialog

Marks kommun har 16 byalag och under året har det hållits 3 olika möten i olika delar av kommunen för att föra dialog och hitta samverkans punkter i hela kommunen. Denna dialog och efterföljande arbete är viktigt för att hela Mark ska leva.

### Marks kommuns varumärke

Att en kommun uppfattas som attraktiv att bo i, verka i samt besöka har många fördelar för både individ och näringsliv och inte minst för att kommunen i förlängningen kunna utföra sitt välfärdsuppdrag. En del i att skapa en attraktiv kommun är att få uppmärksamhet i olika medier som i sin tur skapar kännedom, kunskap och nyfikenhet. Hösten 2023 deltog en av kommunens unga invånare, Saga Ludvigsson, i tv-programmet Idol. Programmet har en stor spridning nationellt och intresset för Saga och stoltheten ifrån kommuninvånarna kunde utläsas i olika medier inte minst i sociala medier. Kommunen anordnade två tillfällen på Mor Kerstins torg där man som invånare eller besökare hade möjlighet att lyssna till och möta Saga och andra idoler. Att mäta värdet för insatser som dessa är svårt men det så kallade mediavärdet för exponeringen av Saga Ludvigsson under hösten uppgick till över 15 miljoner kronor. Hur mycket som spiller ner på kommunen är omöjligt att säga men det står klart att Kinna, Örby och delvis Mark nämns i många artiklar och i olika medier vilket i sin tur skapat i huvudsak en positiv bild av dessa orter och kommunen.

### Näringsliv

Avseende Bästa företagskommun så har Marks kommun klättrat till plats 139 (av 290) i Svenskt näringslivs enkätundersökning och det var en förbättring med 38 placeringar sedan året innan. Här pågår en dialog med näringslivet kanske främst genom Näringslivsrådet men också genom samverkan som gemensamma nätverksträffar och andra möten. Dessa nätverksmöten skapar plattformar för dialog, förståelse för varandras uppdrag men också utvecklingsmöjligheter. Det största samarrangemanget var Marknäringsdagen den 26 oktober med 450 deltagare och med ett tema som löd Hållbarhet som drivkraft.

Under året har näringslivet bjudits in till "Anbudsskola" vid flertal tillfällen. Inköpsenheten har där informerat och utbildat företagare i hur man lämnar anbud i syfte att underlätta och få fler lokala företag att lämna anbud i kommunens upphandlingar. Vidare har ett antal marknadsdialoger och leverantörmöten genomförts i samband med upphandlingar i syfte att inhämta synpunkter från näringslivet och kunna göra affärsmässigt bra och träffsäkra upphandlingar.

### **Stärkt samverkan**

Vi har under året inlett ett samarbete med Högskolan i Borås. I november genomfördes ett lunchmöte med dialog om samverkan med högskolan ur ett sjuhäradsperspektiv diskuterades. Vid mötet deltog representanter från näringslivet i Mark, Högskolan i Borås samt förtroendevalda och tjänstepersoner från Marks kommun. Responsen var mycket positiv ifrån alla deltagande och samtal påbörjades direkt om framtida samverkan. Detta kommer att konkretiseras mer under 2024 nu när dialogen har öppnats upp.

Koncernledningen har även inlett en dialog med Tech-Arena, Högskolan i Borås, med målet om att utveckla våra förmågor och stärka vårt varumärke.

På grund av det försämrade säkerhetsläget har kommunen intensifierat sitt arbete för att involvera föreningar, frivilliga försvarsorganisationer och kommuninvånare i arbetet med civil beredskap. Exempelvis har kommunen i samarbete med Marks Civilförsvarsförening, Svenska kyrkan och Röda Korset arrangerat samtalskvällar riktade mot allmänheten för att stärka kommuninvånarnas egenberedskap. Leader Sjuhärad arrangerade en beredskapsturné bland Sjuhäradskommunerna, där Fotskäls bygdegård stod värd för Marks beredskapsträff. Kommunen presenterade sitt ansvar och arbete inom civil beredskap och kommuninvånarna diskuterade vad de tillsammans kan göra för att öka lokalsamhällets beredskap. Det har även skett dialog med föreningar om samarbete med att bygga upp trygghetspunkter som kan hjälpa kommuninvånare vid samhällsstörningar och krig. Det finns ett stort intresse från civilsamhället att bidra till trygghetspunktsarbetet, inte minst från Röda Korset som har presenterat sin lokala krisberedskapsplan för kommunen och planerar att samordna sina samlingsplatser med kommande trygghetspunkter.

### **Kommunens riktning och kompass**

Marks kommun har två kommungemensamma mål, Bästa barnkommun och Bästa företagskommun. Alla förvaltningar arbetar med dessa men viktiga punkter har nu även skett kopplat till kommunstyrelsens förvaltning. Marks nya hållbarhetsprogram är antaget och kopplat till Bästa barnkommun kan vi bland annat lyfta fram det strategiska området som handlar om Fullföljda studier. Det är enligt forskning en av de viktigaste parametrarna för att barn som sedan blir vuxna ska kunna skapa sig de liv de önskar. Detta arbetas redan med inom kommunorganisationen men med hållbarhetsprogrammet så får vi ett bredare ansvarstagande i frågan.

I syfte att ge våra nämnder och verksamheter bättre planeringsförutsättningar fattade kommunfullmäktige beslut om budget 2024–2027 i juni 2023 istället för november efter att budgetprocessen lagts om. Till nämndplan har tillförts bilagor om kompetensförsörjningsbehov, digitaliseringsbehov och lokalbehov. När Marks kommun växer behöver behov av kompetens, informationshantering, digitalisering, lokaler med mera finnas med i god tid för att kunna prioritera och planera.

## 3 Verksamhet

### 3.1 Uppföljning av grunduppdrag

Huvudverksamhet / Uppdraget uppfyllt	Helt	I hög grad	Delvis	I låg grad	Inte alls
Ledning och styrning		X			
Kommungemensamma utvecklingsfrågor		X			

Kommunstyrelsen är kommunens ledande politiska förvaltningsorgan. Den har ett helhetsansvar för kommunkoncernens verksamheter, utveckling och ekonomiska ställning.

Kommunstyrelsen leder, samordnar, har uppsikt och följer upp hur arbetet går inom koncernen. Kommunstyrelsens presidium tillsammans med kommundirektör följer nämndernas arbete genom kontinuerliga presidiedialoger och verksamhetsbesök. Under 2023 har även KSAU bjudit in olika nämnder till fördjupad dialog. Dialoger sker löpande med byalag, föreningar och andra intressenter. Medborgardialoger har genomförts främst inom samhällsplaneringen.

Kommundirektören leder som högste tjänsteperson kommunens sektorsövergripande intressen och anlägger ett koncernperspektiv. Under 2022 och 2023 har ledningsgruppsutveckling genomförts inom koncernledningen eftersom vi tillsammans vill få ett än mer effektivt och utvecklande ledarskap för koncernnytta. Exempel på stärkt gemensamt ledarskap är genomförande av chefs- och presidiedagar, samarbete mellan bolag och skolor, samarbete mellan bolag och förvaltningar inom hållbarhet och energiförsörjning, samarbete mellan bolagen och förvaltningarna med målet om att bli bästa barnkommun och stärkt krisledningsförmåga med mera.

Kommunstyrelsens förvaltning leder, samordnar och utvecklar koncernens kontakter med näringslivet samt marknadsför Marks kommuns externa intressen.

Vi har under våren 2023 fått resultat från två mätningar, SKR:s INSIKTs mätning samt enkätsvaren ifrån Svenskt näringslivs årliga undersökning. Båda mätningarna pekar på en positiv trend i både det uppfattade och upplevda lokala företagsklimatet. Näringslivsrådet har fortsatt fokus på att skapa en samsyn kring vad målet Bästa Företagskommun betyder för kommunens verksamhet och vad företagen anser krävs och vad de själva ska bidra med.

Under året har näringslivet bjudits in till "Anbudsskola" vid flertal tillfällen. Inköpsenheten har där informerat och utbildat företagare i hur man lämnar anbud i syfte att underlätta och få fler lokala företag att lämna anbud i kommunens upphandlingar. Vidare har ett antal marknadsdialoger och leverantörmöten genomförts i samband med upphandlingar i syfte att inhämta synpunkter från näringslivet och kunna göra affärsmässigt bra och träffsäkra upphandlingar.

Vi har under året inlett ett samarbete med Högskolan i Borås. I november genomfördes ett lunchmöte med dialog om samverkan med högskolan ur ett sjuhäradsperspektiv diskuterades. Vid mötet deltog representanter från näringslivet i Mark, Högskolan i Borås samt förtroendevalda och tjänstepersoner från Marks kommun. Responsen var mycket positiv ifrån alla deltagande och samtal påbörjades direkt om framtida samverkan. Detta kommer att konkretiseras mer under 2024 nu när dialogen har öppnats upp.

Inom besöksnäringen fortsätter förvaltningen samverkan med olika fokusgrupper för att stärka den näringen och för att öka attraktiviteten av Mark som en kommun att bo i, verka i samt besöka. Det finns även en omfattande samverkan med närliggande kommuner om destinationsutveckling.

Samarbete med Högskolan i Borås fortsätter även i form av utveckling av socionomprogram, Tech-Arena och andra samarbetsprojekt.

Omfattande samverkan sker även med stat, region, delregion och övriga kommuner vilket leds och samordnas av kommundirektören. Exempel är samverkansdialoger med närliggande kommuner, gemensamma samverkansavtal, delregionala nämnder, samverkan och samarbete med Västra Götalandsregionen där vi kan lyfta dialoger om utvecklingen utifrån God och nära vård genom ökat samarbete inom projektet Skene närsjukhus och utökad samarbete inom folkhälsa, kommunsamverkan om gemensam överförmyndarverksamhet och nämnd, fossilfri region, e-arkiv osv. Utöver det så ingår kommundirektören i SKR:s kommundirektörsnätverk som en representant för Boråsregionens kommuner och har som uppdrag att samordna kommunerna och regionernas gemensamma utvecklingsinsatser och vara med i tidig dialog med myndigheter och stat. Fokus är främst på civil beredskap och civilt försvar, samhällsplanering, digitalisering och kompetensförsörjning.

Det finns ett stort behov för kommunen att stärka sin ställning som fastighetsägare för att ha möjlighet att genomföra sina åtaganden gentemot kommuninvånarna och möjliggöra önskad tillväxt. För att säkerställa att vi i framtiden kan klara bostadsförsörjningsansvaret och en god samhällsplanering har en rutin för arbetet med strategiska markförvärv tagits fram.

Det är stort fokus på arbetet med och förverkligandet av fördjupningar av översiktsplanen i våra olika kommundelar. Fördjupningen för nordväst antogs i december av kommunfullmäktige men har överklagats. Parallellt med detta tas ett nytt bostadsförsörjningsprogram samt en ny planeringsstrategi fram som, enligt nya lagkrav, skall antas senast i september 2024. I ett led att underlätta och tydliggöra för individ och samhälle görs alla produkter digitalt i vårt geografiska informationssystem, GIS.

Kommunstyrelsens förvaltning arbetar utifrån kommunstyrelsens uppdrag.

Utöver det så ger kommunstyrelsens förvaltning strategiskt specialiserat stöd och administrativ service till samtliga nämnder, bolag och kommunfullmäktige. Det är en väsentligt ökad efterfrågan från nämnderna om strategiskt specialiserat stöd och administrativ service. Marks kommun har en traditionell förvaltning där mycket är analogt och personalberoende och inte kan ge det stöd till kommunmedlemmar och andra intressenter som förväntas. Den digital omställningen är nödvändig för att klara välfärden framöver när offentliga aktörer kommer att behöva leverera 125 procent av nuvarande service med motsvarande 75 procent av de personalresurser man har i dag. Därutöver är förväntan att den offentliga servicen ska vara tillgänglig för alla grupper i samhället samt att demokratin värnas om.

I jämförelse med andra organisationer för att ge exempelvis chefs- och medarbetarstöd så har Marks kommun sämre förutsättningar än andra organisationer när omställningsarbetet ska genomföras. Enligt forskningsstudier nationellt och internationellt beräknas det vara en HR per ca 170 anställda, vilket inte är fallet i Mark. Det innebär att första linjens chefer får ett större ansvar för att ta hand om personal- och organisationsutveckling samt annan strategisk planering och dagliga åtgärder utifrån det som händer. Enligt arbetsmiljöverket är en förutsättning för att klara uppdraget som chef att man har en rimlig stor arbetsgrupp att leda för att skapa öka möjligheten till att ta vara på medarbetarnas engagemang och öka möjligheterna till delaktighet. Arbetsgrupperna i offentlig sektor är ofta stora, särskilt inom vård, skola och omsorg. Det ser bättre ut inom statliga myndigheter än inom region och kommun. Många kommuner och regioner har nu börjat besluta om ett maxtak för antalet medarbetare per chef. Om det saknas stöd från HR, ekonomi, kommunikation och närmsta chef förväntas att medarbetarna själva klarar av att ta ansvar för egen arbetsledning och för den egna kompetensutvecklingen samt utvecklar verksamheten så att den möter kommunmedlemmarnas och andra intressenters behov.

För att uppnå effekten av att vara en mer jämlik och inkluderande kommun förväntas det mycket mer stöd från kommunikation, kansli och digitalisering/IT. Där har Marks kommun en utmaning då resurser behöver ställas om inom kommunorganisationen för att genomföra förändringar. Målet är att kunna tillgodose kommunmedlemmarnas behov på ett hållbart sätt för framtiden men då krävs nya arbetssätt och nya konstellationer.

Prisökningar till följd av inflation, svag växelkurs och osäkerhet i omvärlden har stor ekonomisk påverkan på kommunen. Risker för välfärdsbrottslighet ökar och det är viktigt att kommunen arbetar aktivt för att motverka detta. För att på rättssäkert sätt få kontroll på kommunens inköp är det nödvändigt att vi följer de inköpsavtal vi har och upphandlar det vi har behov av att köpa in. Kommunen når inte upp till målet om 95% avtalstrohet utan resultatet är beräknat till ca 80%. Att avtalstroheten är 15% under målnivå innebär en extra kostnad för kommunen på minst 10 miljoner kronor per år, samt att många inköp görs från leverantörer som inte är kontrollerade. Arbete med avtalsuppföljning och ökat upphandlingsbehov är både en möjlighet att reducera kostnader och få kontroll över våra leverantörer, men samtidigt en utmaning utifrån att kommunorganisationen brister i kompetens och resurser att utföra alla de upphandlingar och uppföljningar som måste göras.

Arbetet med att se över kungemensamma processer och samordningsmöjligheter är påbörjat men satsning på fler kungemensamma utvecklingsfrågor är fortfarande inte så omfattande som de uttalade behoven är. Det finns ett behov att välja ut och fokusera på de allra viktigaste utvecklingsområdena för Marks kommun. Där är kommunkompassen ett verktyg för att jämföra oss med andra kommuner och få klarhet i att ge stöd i prioritering.

Ett steg i prioriteringen är satsningen på att hålla samman kungemensamma utvecklingsfrågor är programmet Framtidens arbetsplats. Kommundirektören beslutade om programdirektiv 2022-09-27. Det är ett program där olika kungemensamma utvecklingsprojekt samlas. Effektmålen för programmet är • Kommunens arbetsmiljö är hållbar, utifrån såväl ekonomiskt som socialt och ekologiskt perspektiv. • Digitala möjligheter nyttjas på ett sätt så att kommunens medarbetare kan arbeta mer effektivt • Kommunens medarbetare känner väl till och strävar efter att efterleva kommunens värdegrund. • Den framtida arbetsplatsen ger goda förutsättningar för att kunna tillämpa en tillitsbaserad styrning och ledning. Pågående projekt är framtidens kontorsarbete, e-arkiv, säker digital kommunikation och ledar- och medarbetarutveckling.

Under hösten 2023 beslöt kommundirektören om att starta upp koncernövergripande förbättrings-/utvecklingsgrupper som är kopplade till koncernledningen för att arbeta med frågor som är på koncernnivå. Koncernledningen utser vilka som ska ingå i respektive grupp. Fokus är på

investeringsprocessen/lokalförsörjning sammankopplat med ÖP, FÖP och DP samt kompetensförsörjning och digitalisering. Kommundirektören beslöt att inledningsvis även bjuda in fackliga representanter från CSG att delta i grupperna.

Den översyn av kommunstyrelsens förvaltning som genomfördes 2022 föranledde att förvaltningen skapat en ökad tydlighet i medarbetarnas uppdrag, roller och ansvar samt uttalat en mission för förvaltningen som handlar om att vara möjliggörare för kommunorganisationen och dem som bor och verkar i kommunen, skapa förutsättningar för politik, förvaltningar och bolag att verka och säkerställa så att kommunens gemensamma stöd- och ledningsprocesser är kända, fungerar väl och utvecklas.

Kommunkompassen 2022 beskriver att Marks kommun av tradition varit en organisation där nämnderna och förvaltningarna har haft ett stort självbestämmande och ett stort svängrum när det gäller att ta egna initiativ och utveckla sin verksamhet. Det finns ett uttalat behov av en ökad samordning och gemensam analys för ökad effektivitet inom koncernen när det gäller både kostnader och kvalitet. Det finns ett behov av förflyttning från traditionell förvaltning till en utvecklande förvaltning. Under de senaste åren finns en mer uttalad förväntan på kommunstyrelsen att stödja och hjälpa nämnderna med uppföljning, analys, kvalitetsarbete och metoder för att uppnå högre effekt av de politiska besluten.

Förvaltningen arbetar med att ta fram en ny webbplats för kommunen och som gemensam kommunikationskanal för samtliga nämnder. Som en del i detta arbete pågår ett arbete med att organisera och samordna samtliga förvaltningar för att säkerställa korrekt, uppdaterad och målgruppsanpassad information till våra kommunmedlemmar och andra intressenter. Denna satsning förväntas ge förbättringar i kommunens kommunikation. I arbetet skapas lärdomar som kan ge stöd i arbetet med kommunikationsinsatser även fortsatt internt inom organisationen.

Det pågår ett arbete med att skapa ett mer sammanhållet utbildningspaket med möjligheter till kompetensutveckling inom hela koncernen. Det utbildningspaket som kommer att tas fram kommer att utgå från det som utgör kommunorganisationens kulturella kärna, baserad på det demokratiska uppdraget och på kommunens vision och värdegrund.

En vidareutveckling är påbörjad av kommunens kontaktcenter, som är en väg in till kommunen. Under 2023 flyttade verksamheten över från teknik- och serviceförvaltningen till kommunstyrelsens förvaltning. Kommunikation ansvarar för utvecklingen av kommunens gemensamma kontaktcenter.

De uttalade kungemensamma utvecklingsbehoven visar att det fortsatt är viktigt att skapa förutsättningar så att kommunorganisationen utvecklar förmåga att leda och driva förändring i en föränderlig värld. Där behöver Marks kommunorganisationens förmåga till förnyelse och transformation förstärkas ytterligare.


En förutsättning för att kommunen ska fortsätta sin digitala utvecklingsresa är att vi har en god informationssäkerhet och säker it-miljö. Vi behöver omgående skapa förutsättningar för utveckling och förstärkning inom informationssäkerhet och cyber – och IT säkerhet.

Socialnämnden och omsorgsnämnden har under året tillskrivet kommunstyrelsen med begäran om att få tecknat servicenivåavtal (Service Level Agreements, SLA) avseende kommunens IT-drift och IT-stöd från kommunstyrelsens IT-verksamhet. Kommunstyrelsen beslutade i slutet av 2023 om en ny ekonomisk modellen för IT som innebär att beskrivningar av IT-tjänster tas fram och att priser kopplas till dessa, ett arbete som kommer att pågå 2024. Redan i början av året hålls dialoger mellan IT-verksamheten och förvaltningar och bolag om våra olika roller och ansvar, om hur behoven ser ut och hur vi ska få till effektskapande digitaliserings- och förvaltningsprocesser. Dialogerna i kombination med implementeringen av den ekonomiska modellen kommer att skapa grunden för att ta fram generella och förvaltnings-/bolagsspecifika SLA.









Det finns även förväntningar på utökat strategiskt stöd och administrativt stöd från HR och ekonomi, inköp, kommunikation samt skydd och säkerhet till samtliga nämnder och förvaltningar. Det saknas helt stöd i form av förändringsledning, kvalitetsutveckling och innovation.

Bedömningen avseende grunduppdragen ledning och styrning samt kungemensamma utvecklingsfrågor är bättre än i förhållande till bedömningen i delårsrapporten.

### 3.2 Återrapportering av uppdrag från kommunfullmäktige





Uppdrag	Startdatum	Status	Kommentar
Se över de avtal som för närvarande finns med olika föreningar i kommunen för att säkerställa att förutsättningarna för avtalen är relevanta och att alla parter har möjlighet att uppfylla sin del av avtalet	2020-02-27	 Pågående	Under 2021 har samtliga avtal tagits fram. En plan för översynen av avtalen ska tas fram och arbetet beräknas vara klart under 2023. sammanställning och återrapportering till KS beräknas genomföras i februari 2024



Uppdrag	Startdatum	Status	Kommentar
Utvärdera riktlinjerna för utvecklingspeng för byalagen i Marks kommun	2020-02-27	 Pågående	Pågående med målsättning att lyfta för beslut q1 2024
Utreda etablering av tankstation för biogas och/eller vätgas.	2020-11-26	 Avslutad	Uppdraget hanteras genom att kommunen är del i Boråsregionens arbete med Fossilfri Boråsregion. Under år 2023 har arbetet fokuserat på biogas och i mindre utsträckning på vätgas.
Utreda var byggnation och drift av P-huset Kinna bäst kan genomföras inom kommunkoncernen.	2021-11-18	 Avslutad	P-hus lösningen som tagits fram är på grund av ändrade behov inte aktuellt i den utformningen i nuläget.
Utreda framtida finansiering av VA-verksamheten.	2021-11-18	 Pågående	Arbetet påbörjat i dialog med VA-verksamheten om kollektivets ekonomi. Ett 10-årigt budgetförslag är framtaget där utvecklingen av taxan kan följas. Första information gavs i samband med 2023 års budgetberedning. Ett ärende är på väg att behandlas av kommunfullmäktige våren 2024.
Framställ nya detaljplaner, speciellt i de kommundelar som visar på ett minskande antal invånare.	2021-11-18	 Pågående	Planbesked för detaljplan i Öxabäck är skickad till BMN. Nya detaljplaner tas fram efter behov och prioritering av KS.
Utreda behov av ytterligare insatser för skyddsbehövande kvinnor.	2021-11-18	 Avslutad	Återrapport behandlades av KSAU i november 2023
Identifiera och hantera säkerhetsrisker inom kommunens IT-system.	2021-11-18	 Pågående	Uppdatering av brandväggsregler samt utbyte av äldre teknisk utrustning och införande och uppdatering av fil- och viruskydd har gjorts. Uppdatering av verksamhets- samt operativsystem i datorer sker kontinuerligt. Upphandling av ytterligare säkerhetsprodukter, system och tjänster inom främst nätverksområdet är genomförd och klar. Nu pågår möten med leverantör för att planera införandet av dessa säkerhetshöjande åtgärder. Arbetet med införandet beräknas ske under hela 2024.
Kommunstyrelsen får i uppdrag att förbereda för och genomföra ett införande av e-förslag	2022-10-27	 Pågående	Arbetet fortskrider och införande planeras ske under första halvåret 2024.
Kommunstyrelsen får i uppdrag att ta fram riktlinjer för e-förslag som ska beslutas av kommunstyrelsen.	2022-10-27	 Avslutad	Riktlinjer för E-förslag behandlades av kommunstyrelsen 2023-12-20.
Kommundirektören får i uppdrag att återkomma till kommunstyrelsen med en fördjupad analys av vatten- och avloppstaxa samt avgiften för kommunal laddinfrastruktur.	2023-06-15	 Avslutad	VA-taxan hanteras samtidigt som uppdraget "Utreda framtida finansiering av VA-verksamheten".  Uppföljning av och förändring av taxa för el vid kommunal laddinfrastruktur behandlades av kommunfullmäktige 2023-12-14.
Kommundirektören får i uppdrag att återkomma med mera information kring säkerhet och praktisk genomförande av e-arkiv.	2022-02-24	 Pågående	Information om projektet planeras q1 2024
Kommunstyrelsen ska utreda hur framtidens civilförsvarsorganisation bör se ut, vilka resurser, både kommunala och civilsamhällets, som ska finnas på plats. IOP, idéburet offentligt partnerskap, kan vara ett arbetssätt för att säkerställa tillgängliga resurser.	2023-06-15	 Pågående	Planeringsarbete med att ta fram möjlig placering av för civilförsvaret viktiga trygghetspunkter är klart. Framtagande av beslutsunderlag pågår.
Kommunstyrelsen ska förstärka uppdraget som verksamhetsstöd för nämnder och bolagsstyrelser genom att vi tillför pengar till DIGitalisering- och IT-funktionen och ger ett uppdrag att erbjuda lösningar för alla som effektiviserar vår organisation.	2023-06-15	 Pågående	Kommunstyrelsen beslutade i december 2023 om en finansieringsmodell för digitaliserings- och IT-tjänster och som gäller nämnder och styrelser. Införandet av denna modell kommer att ske i form av ett projekt under 2024.
Kommunstyrelsen ska förstärka uppdraget som verksamhetsstöd för nämnder och bolagsstyrelser genom att vi tillför pengar till HR för att erbjuda bättre chefsstöd till organisationen.	2023-06-15	 Pågående	Dialog pågår.






## 4 Måluppföljning

Kommunens verksamhet ska planeras med vision och mål för Marks kommun som utgångspunkt. I detta avsnitt följs mål och indikatorer upp.

Symbolförklaring	
	Mål för indikator: uppnått
	Mål för indikator: delvis uppnått
	Mål för indikator: inte uppnått
	Kan inte bedömas

### 4.1 Strategiska områden/Förutsättningar/Utgångspunkter: I Mark ska barn och unga få en bra start i livet för att utveckla sin potential

#### Kommungemensamma mål: Kommungemensamt mål Bästa barnkommun

Indikatorer	Utfall 2021	Utfall 2022	Utfall 2023	Mål 2023	
Andel elever behöriga till gymnasiets yrkesprogram	83,6	81,2	81,3	≥ 81,2	
Skofrånvaro. Andel elever, F-9 med 20 procentig frånvaro eller mer, andel %	12,1	19,4	13,3	≥ 19,4	
Handläggningstider vid familjeenheten	118	116	108	≥116	
Andel som deltar i det kommunala fritidsutbudet (inklusive det subventionerade)					
Andel elever i åk 5 som känner sig trygga i skolan	78,8	86	74	≥ 86	

*Andel som deltar i det kommunala fritidsutbudet är resultat från enkäten Ung livsstil och den genomfördes år 2022 där resultatet var 56 procent av flickorna och 63 procent av pojkarna.*

Kommunstyrelsen samordnar kommunfullmäktiges mål Bästa Barnkommun. Kommundirektören har gett förvaltningscheferna för barn- och utbildningsförvaltningen, socialförvaltningen och kultur- och fritidsförvaltningen i uppdrag att leda och samordna arbetet. Under våren bildades en operativ ledningsgrupp för arbetet med Bästa barnkommun, bestående av verksamhetschefer på socialförvaltningen, kultur- och fritidsförvaltningen och barn- och utbildningsförvaltningen. Gruppen har under året fört en dialog om vad för aktiviteter som kan ge mest effekt för barn och ungdomar i Marks kommun. Utifrån det finns det nu en utarbetad plan och igångsatta insatser bland annat utifrån de resultat som framkom i enkäten Ung livsstil.

Arbetet med ungas inflytande och delaktighet har gått framåt. Kommunstyrelsens ledamöter och ersättare har deltagit i träffar för att lyssna in och föra dialog med unga invånare om aktuella frågor. I kommunstyrelsens förvaltning har unga utövat inflytande genom att anställas som "ung kommunutvecklare" och lägga det unga perspektivet i olika pågående utvecklingsarbeten.

Under våren arrangerades en chefs- och presidiedag där resultatet av enkäten Ung livsstil presenterades.

Under året har ett hållbarhetsprogram antagits, Hållbara Mark 2030. Programmet har ett barnfokus i flera delar och temaområdet *Fullföljda studier* blir en tydlig förstärkning och förlängning av satsningen Bästa barnkommun.

Kommunens arbete för att skapa bättre förutsättningar för barn och unga är numera ett självklart fokus i kommunens officiella informationskanaler.

Målen för bästa barnkommun bedöms uppfyllas delvis. Utifrån de indikatorer som kopplats till målet har utfallet för tre indikatorer gått åt rätt håll - något fler elever blir behöriga till gymnasiet, färre än förra året har problematisk skolfrånvaro och handläggningstiderna vid familjeenheten har kortats. Tryggheten i årskurs fem har tappat sedan förra året.

Indikatorerna ska även ses i ljuset av att effekterna av insatserna ses på lång sikt. Läsfrämjande insatser för yngre barn förväntas leda till att fler når gymnasiebehörighet, men först många år efter att insatserna gjordes och barnet går ut nian. Även insatser för trygghet, studiero, motivation och engagemang påverkar målet på lång sikt.

## 4.2 Strategiska områden/Förutsättningar/Utgångspunkter: I Mark ska det vara lätt att starta, driva och utveckla företag för att skapa arbetstillfällen

### Kommungemensamma mål: Kommungemensamt mål Bästa företagskommun

Indikatorer	Utfall 2021	Utfall 2022	Utfall 2023	Mål 2023	
Antal nya bostäder i kommunen	146	114	144	≥ 96	●
Placering av Sveriges 290 kommuner i Svenskt Näringslivs årliga ranking över det lokala företagsklimatet	233	177	139	≤177	●
Företagarnas syn på kommunens myndighetsutövning och service gentemot företagare (undersökningen Löpande insikt, indexvärde)	68	70	71	≥ 70	●
Befolkning	35 201	35 347	35 288	≥ 35 343	■
Andel elever behöriga till gymnasiets yrkesprogram	84	81,2	81,3	≥ 81,2	●

### Bästa företagskommun

Marks kommun och lokalt näringsliv ska tillsammans verka för att Marks kommun ska bli en förebild som den bästa företagskommunen. För att nå målet krävs insatser inom breda områden:

- säkerställa en hållbar och företagsvänlig samhällsplanering
- hela kommunorganisationen leverera en hög servicegrad och ett gott bemötande
- tillsammans bidra till en strategisk och effektiv kompetensförsörjning
- gemensamt ansvara för att stärka attraktionskraften för både företagare, invånare och besökare.

Tillsammans kan vi förstärka bilden av Mark som en stark och stolt företagskommun

Uppföljningen av målet Bästa företagskommun baseras på fem indikatorer, som redovisas i ovanstående tabell. Respektive indikator kommenteras kort nedan.

#### Antal nya bostäder i kommunen

Baserat på Marks kommuns bostadsförsörjningsprogram (2016 – 2030) är målet att under perioden bygga totalt 1 430 nya bostäder. Under 2023 har det färdigställts 144 bostäder i kommunen.

Byggbranschen är inne i en lågkonjunktur vilket haft en kraftigt negativ påverkan på antalet sökta bygglov. Detta märktes tydligt under hösten 2022 och har hållit i sig under hela 2023. Under den här perioden har antal ansökta bygglov i kommunen minskat med en tredjedel. Antalet bygglovsansökningar för nybyggnation har dock minskat ännu kraftigare. Under 2023 inkom strax över 30 ansökningar om bygglov för att bygga nya bostäder. Denna siffra kan jämföras med 2022 då det inkom 64 ansökningar och 2021 då det inkom 124 ansökningar.

De bostäder som färdigställts under 2023 kommer främst från bygglov sökta under tidigare år. Den avstanning som har skett vad gäller bygglovsansökningar har ännu inte fått genomslag på antalet färdigställda bostäder.

#### Placering av Sveriges 290 kommuner i Svenskt Näringslivs årliga ranking över det lokala företagsklimatet

Sedan slutet av 1990-talet har Svenskt Näringsliv genomfört årliga enkätundersökningar för att mäta det lokala företagsklimatet. Dessa enkäter riktar sig till företagare i samtliga 290 kommuner i landet. Svenskt Näringsliv sammanställer svaren från enkäterna tillsammans med statistiska faktorer för varje kommun, vilket resulterar i en nationell ranking av företagsklimatet. Resultaten för Marks kommun baseras på svar från 87 företag och enkäten genomfördes i början av året. Vartannat år ges även förtroendevalda möjligheten att delta i undersökningen, och i år svarade 20 förtroendevalda från Marks kommun.

I Svenskt Näringslivs lokala företagsklimatsundersökning för 2023 klättrade Mark 38 placeringar, från plats 177 till plats 139, vilket är det bästa resultatet för Marks kommun på 20 år. Den största förbättringen skedde inom området för tjänstepersoners attityder till företagande, där Mark avancerade 79 placeringar. Den positiva utvecklingen tros vara kopplad till kommunens fokus på service och bemötande. Marks kommun har även arbetat aktivt med dialog och samverkan med näringslivet i syfte att förtydliga och förenkla för företagen att delta i kommunens upphandlingar. I undersökningen klättrade Mark 65 placeringar när det

gäller upphandling och placerade sig på en imponerande 28:e plats bland landets 290 kommuner.

### **Företagarnas syn på kommunens myndighetsutövning och service gentemot företagare (undersökningen Löpande insikt, indexvärde)**

SKR:s Insiktsmätning är en undersökning som mäter företagarnas upplevelse av servicegraden i myndighetsutövningen i faktiska ärenden. De myndighetsområden som ingår i undersökningen är brandskydd, bygglov, markupplåtelse, miljö- och hälsoskydd, livsmedelskontroll och serveringstillstånd.

År 2022 fick Marks kommun ett högt betyg (NKI 70) av företagen, där NKI står för Nöjd Kund Index. Marks kommun började att mäta företagarnas nöjdhet genom undersökningen år 2017 och sedan dess har resultaten förbättrats stabilt. Under året har Marks kommun startat en arbetsgrupp (Insiktsgruppen) som kommer att arbeta med olika aspekter av SKR:s Insiktundersökning och därigenom att ta ett samlat grepp kring mätningen. Servicegraden i myndighetsutövningen är betydelsefull för företagsklimatet och för att Mark ska bli den Bästa företagskommunen.

### **Befolkning**

Marks kommuns invånarantal minskade mellan 2022 och 2023 på grund av minskad inflyttning och färre födselar än dödsfall. Kommunen har utvecklat en ny prognosmodell för befolkningsutvecklingen och jämfört den med SCB:s prognos. Trots ett mål i Översiktsplanen att nå 37 100 invånare år 2030, visar kommunens prognos endast 35 864 invånare, vilket är lägre än målet. SCB:s prognos är 36 767 invånare år 2030. Enligt kommunens egen prognosmodell kommer vi att uppnå befolkningsmålet år 2032.

### **Andel elever behöriga till gymnasiets yrkesprogram**

Andelen behöriga elever till gymnasiets yrkesprogram har ökat något från föregående år, men ligger under riket, vilket är Marks riktmärke för ett grönmarkerat resultat. Att höja måluppfyllelsen för grundskolans kunskapsresultat är Barn- och utbildningsförvaltningens största fokus i allt arbete.

### **Strategi för tillväxt**

Strategin för tillväxt, som antogs av kommunfullmäktige våren 2019, visar riktningen för arbetet med näringslivsfrågorna. En översyn av strategin pågår och ett reviderat styrdokument för målet Bästa företagskommun kommer att presenteras under våren 2024.

### **Samverkan för Bästa företagskommun**

Kommunen ska vara möjliggörare för att det ska vara lätt att starta, driva och utveckla företag i Marks kommun. Näringslivsarbetet bedrivs i hela kommunorganisationen och leds av näringslivs- och hållbarhetsenheten, som initierar förvaltningsöverskridande samverkansforum.

Samverkan med näringslivet har intensifierats och näringslivsrådet är ett viktigt nav för samverkan. Under året har kommunen initierat och deltagit i flera nätverks- och dialogträffar för att stärka det lokala företagsklimatet. Kommunen samarbetar även med lokalt näringsliv genom att medfinansiera Nyföretagarcentrum Mark, som stöttar och ger rådgivning till nya företag.

### **Handlingsplan Förenkla – helt enkelt**

Stora delar av kommunorganisationens tjänstepersoner och förtroendevalda har genomgått SKR:s utbildning "Förenkla – helt enkelt" med målet att förbättra kommunens relationer med näringslivet. Efter genomförd utbildning, har Marks kommun tagit fram en handlingsplan som utgör grunden och inriktningen för det kommungemensamma arbetet. Handlingsplanen fokuserar på tre huvudspår:

- Öppenhet och dialog mellan förtroendevalda, tjänstepersoner och företag
- Kommunikation och service
- Förenkla processer så långt det är möjligt.



Nedan presenteras kommunstyrelsens åtgärder enligt handlingsplanen:

Insats	När	Status	Effekter/Resultat
Underhålla samverkan inom besöksnäringens olika temagrupper.	2023-12-31	Klart. Kontinuerligt arbete pågår.	Utveckling av besöksnäringen tillsammans med näringslivet. Effekten blir att samverkan ökar och därmed ger det ett större värde för både besökare och invånare och företagare.
Lansera Sjuhärad som besöksdestination genom en destinationssida under Turistrådet Västsverige	2023-12-31	Klart. Kontinuerligt arbete pågår.	Ökad delregional samverkan som leder till fler besökare på kommun och regionnivå. Mäts genom antal

Insats	När	Status	Effekter/Resultat
			besökare till destinationssidan i första skedet.
Mark.se Leverantör klar under 2022, implementering av ny webb med hjälp av konsult under 2023 och 2024	2024-03-01	Arbetet med att ta fram en ny webbplats för kommunen fortskrider enligt plan.	I arbetet står tillgänglighet och målgruppsanpassning i fokus, för att information ska vara begriplig och lätt att hitta för att underlätta för de vi är till för.
Samordna kommunens interna arbete inom naturupplevelser	2024-12-31	Omtag.	Ett omtag av det interna arbetet med en kommunintern arbetsgrupp med start 2024 för att säkerställa tydligare och bättre effekt av arbetet med naturupplevelser.
Avtalsförvaltning / avtalsuppföljning Arbeta fram och implementera struktur, rutiner och arbetssätt för uppföljning av avtals- / leverantörstrohet	2023-06-30	Arbete pågår med att ta fram Regler för avtalsuppföljning. Arbetet tar längre tid än planerat men beräknas färdigställs under 2023 och implementeras under 2024.	Regler för avtalsuppföljning är framtagna och ska beslutas av kommundirektör under januari 2024. Sedan hösten 2023 används systemet CLM för strukturerad avtalsuppföljning vid alla nya upphandlingar.
Digital signering Komma igång med mindre komplex lösning. Utnyttja lösningar som finns i verksamhetssystem (P360) och ev komplettera med enklare lösning för signering av enskilda dokument (inte integrerat med verksamhetssystem).	2024-03-31	Arbetet är nedprioriterat på grund av resursbrist.	Effektiviseringar och bättre arbetssätt uteblir på grund av att det inte finns möjlighet att kraftsamla kring dessa frågor.
Samhällsbyggnadsförvaltningen införa fler kommunala servicegarantier där det blir tydligt vad företagarna kan förvänta sig och inom vilken tid	2023 - 2026	Klart. Bygg- och miljönämnden har beslutat om servicegarantier för merparten av förvaltningens myndighetsområden.	Bättre service och tydlighet för företag
Samhällsbyggnadsförvaltningen fokuserar på att skapa rutiner och checklistor	2023-12-31	Kontinuerligt arbete. Flera rutiner och checklistor är framtagna så som rutiner för strategiska markförvärv, plankostnadsavtal osv.	Effektivare och tydligare arbetssätt. Förbättrad kvalitet för våra företag
Samhällsutvecklingsenheten: Processkartlägga samhällsbyggnadsprocessen	Q2 2023	Klart. Nästa steg är att identifiera förbättringar och behov av nya rutiner.	Bättre kommunikation då processen blir mer transparent och tydlig för alla intressenter så som företag, medborgare och beställare.

### 4.3 Strategiska områden/Förutsättningar/Utgångspunkter: Hållbar personalförsörjning

#### Kommungemensamma mål: Personalomsättningen ska minska

Indikatorer	Utfall 2021	Utfall 2022	Utfall 2023	Mål 2023	
Personalomsättning (%)	14	20	10	10	
Personalomsättning i Marks kommun	12	15	11,8	10	

Utfall 2021 och 2022 mäter personalomsättning genom att dividera det lägsta talet av de medarbetare som börjat respektive slutat och delat detta med antal medarbetare i början av perioden. Utfall 2023 mäter personalomsättning som extern personalrörlighet det vill säga andelen av samtliga tillsvidareanställda som lämnat arbetsgivaren Marks kommun.

#### Personalomsättning (%)

#### Personalomsättning på kommunstyrelsen förvaltning

Måttet extern personalomsättning mäter andelen av samtliga tillsvidareanställda som slutat sin anställning i Marks kommun. Kommunstyrelsens förvaltning har under perioden haft en extern personalomsättning på 10 procent vilket också är målvärdet på 10 procent. Eftersom mätmetoden är reviderat för att i första hand fokusera på den externa rörligheten har vi inte en tidsserie som hjälper oss i att utläsa någon trend.

Personalomsättningen omräknat i antal medarbetare som slutat sin anställning på kommunstyrelsens förvaltning för en annan arbetsgivare än Marks kommun är tio. Utöver detta är det två medarbetare som gått från kommunstyrelsen förvaltning till en annan tjänst inom kommunen. Det pågår ett arbete på kommunstyrelsens förvaltning för hur vi kan underlätta den interna rörligheten inom kommunen i samband med rekryteringar. I detta arbete kan det även visa sig att ytterligare initiativ kan var lämpliga att ta för att ytterligare förbättra vår förmåga att utveckla och behålla medarbetare.

Kommunstyrelsens förvaltning använder sig av avgångssamtal och avgångsenkäter för att kartlägga orsaker till att varför medarbetare väljer att lämna Marks kommun. Än så länge har vi inte med hjälp av dessa verktyg identifierat några tydliga mönster till orsaker varför man väljer att sluta. Men kartläggning och analys fortgår med hjälp av dessa verktyg.

### *Personalomsättning i Marks kommun*

Den externa personalrörlighet för kommunen som helhet är 11,8 procent. Det vill säga att 11,8 procent av samtliga medarbetare inom kommunens förvaltningar i början av perioden har lämnat arbetsgivaren Marks kommun. Högst procentuell extern personalrörlighet finns inom omsorgsnämnden. Lägst värde återfinns inom bygg- och miljönämnden.

I de personalmässigt stora nämnderna ligger värdet inom barn- och utbildning på 10,4 procent, inom socialnämnden 12,3 procent samt omsorgsnämnden 15,4 procent. Teknik- och servicenämnden har en extern personalrörlighet på 7,3 procent.

### **Kommunövergripande arbete**

En viktig del för en hållbar personal- och kompetensförsörjning är en sund personalomsättning bland tillsvidareanställda. Extern personalrörlighet är ett kvantitativt sätt att följa strategin för en hållbar personal- och kompetensförsörjning. Kommunstyrelsen är ansvarig nämnd för personal- och arbetsgivarpolitiken. Detta ansvar innebär att vara möjliggörare och skapa förutsättningar för kommunorganisationen. Konkret görs detta genom ett processansvar för de gemensamma HR-processerna. Kommunstyrelsens förvaltning ansvarar för att de kommungemensamma HR-processerna är kända, fungerar väl och utvecklas.

Kommunkoncernen arbetar utifrån ARUBA-modellen för att på bästa sätt attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla medarbetare. Särskilt fokus ligger på att utveckla och behålla redan anställda medarbetare. Den kompetensutmaning som kommunen står inför har under 2023 lyfts fram allt tydligare och kan förenklat beskrivas med att vi kommer behöva leverera 125 procent av välfärden med 75 procent av bemanningen. Samtidigt som vi står inför stora rekryteringsbehov så råder det brist på den kompetens vi efterfrågar. Detta innebär att det inte kommer räcka att rekrytera samt behålla och utveckla medarbetare. Vi kommer även behöva ställa om hur vi arbetar, hur vi nyttjar tekniken och digitaliseringens möjligheter, och att kompetensen används där den gör mest nytta för dem vi är till för.

Kommunstyrelsen har under 2023 lett och samordnat arbetet med att ta fram kompetensförsörjningsplaner per förvaltning där vi får en bättre bild av vad kompetensutmaningen kommer innebära för oss lokalt både på kort och lång sikt. Arbetet med kompetensförsörjningsplaner kommer fortsätta att utvecklas under 2024. Exempel på arbete under 2023 som stödjer samtliga förvaltningar inom kommunen för att utveckla en hållbar personal- och kompetensförsörjning är:

- Genomfört lönekartläggning och tagit fram underlag till kommunstyrelsens fördelning av avsatta medel för att hantera osakliga löneskillnader.
- Stöd till förvaltningarna med anledning av skärpt tillämpning av reglerna kring dygnsvila
- Andra upplagan av ledarakademin
- Genomförande av arbetsmiljöutbildningar samt löneutbildningar som erbjuds samtliga chefer.
- Utveckling av kommunens utbildningskatalog samt framtagande av ett antal digitala utbildningar och guidelines inom HR-området.
- Infört nytt enklare digitalt stöd för det systematiska arbetsmiljöarbetet, SAM.
- Påbörjat arbetet med att stärka samverkansgruppernas roll som skyddskommitté
- Förbättrat stödet för hantering av medarbetares bisysslor samt stärkt kontrollen inom området.
- Ny rutin för säkerhetsprovning vid anställning

## 5 Agenda 2030 - Hållbara Mark

### Agenda 2030 och Klimat 2030:s klimatlöften

Principerna för Marks kommun är tillsammans, nytänkande och långsiktigt när det gäller att uppnå hållbarhetsprogrammet.

**Första temaområdet är fullföljda studier** och kommunstyrelsens förvaltning samordnar arbetet med Bästa barnkommun. Kommunstyrelsens förvaltning leder och samordnar arbetet för att öka tryggheten i Marks kommun och där fokus är på barn- och ungdomar. Det sker genom olika arbetssätt och metoder. Genom trygg- och säkerhetsrådet och kommunens månatliga lägesbild, EST (effektiv samordning för ökad trygghet) så samverkar polis, räddningstjänst, fastighetsbolag och kommunorganisation för att genom ett systematiskt arbetssätt öka tryggheten i till exempel ett bostadsområde.

Vi har tidigare även använt Machofabriken, som är ett verktyg för arbete för jämställdhet och mot våld bland unga. Fokus ligger på normer för manlighet och hur de påverkar oss.

SSPF (Skola, socialtjänst, polis och fritid) finns i Marks kommun. Det är ett brottsförebyggande arbete på universell, selektiv eller individuell nivå, med ungdomsproblematisering som kriminalitet och drogmissbruk. Kommunstyrelsens förvaltning är som stöd och finns med för att agera möjliggörare.

**Andra temaområdet är jämlik och inkluderande kommun.** Marks kommun arbetar aktivt för att alla invånare, oavsett funktionsförmåga, bakgrund eller ålder, har möjlighet och förmåga att påverka och ta eget ansvar för samhällets och demokratins utveckling. Kommunstyrelsens förvaltning ger både stöd och råd till kommunfullmäktiges demokratiberedning och samtliga nämnder i deras arbete med att uppnå målen. Vi arbetar medvetet med medborgardialoger i samhällsplaneringen och vi stärker samarbetet med civilsamhället vad avser civil beredskap och civilt försvar. Under 2024 kommer arbetet intensifieras. Kommunstyrelsen och dess förvaltning är delaktig i olika dialoger och samverkansforum för att förstärka folkhälsan i Marks kommun. En satsning behöver göras för att vidareutveckla kommunens kommunikationskanaler och kontaktcenter för att möjliggöra inkludering och tillgänglighet för alla kommunmedlemmar oavsett funktionsförmåga, bakgrund, ålder. Den digitala offentliga servicen ökar i Sverige eftersom vi tillgodoser kommunmedlemmarnas behov på nya sätt som efterfrågas. Kommunen behöver säkerställa att vara tillgänglig för alla oavsett förmåga för att undvika utanförskap. Marks kommun ligger långt efter många andra kommuner och hamnar på plats 259 i Funkas inkluderingsbarometer.

**Temaområde grön och klimatneutral kommun.** Kommunstyrelsen har under året följt upp och haft dialoger om kommunens arbete kring energieffektivisering. Kommunstyrelsens förvaltning deltar i arbetet med fossilfri region. I december 2023 fick kommunalförbundet ett efterlängtat besked om beviljade medel från Interreg Öresund-Kattegat-Skagerack. Detta innebär att Fossilfri Boråsregion kan fortsätta det fina samarbetet med Fyrbodals kommunalförbund. Samtidigt innebär det också ett i förlängningen utökat samarbete, där ytterligare svenska och danska parter deltar.

Ända sedan 2020 har Boråsregionen Sjuhärads kommunalförbund och Fyrbodals kommunalförbund samverkat för att stötta de 22 medlemskommunerna att snabba på omställningen till fossilfria transporter. Genom de nya beviljade medlen kan projektet Fossilfri Boråsregion, som drivs av kommunalförbundet, fortsätta sin stöttning till medlemskommunerna och driva på omställningen framåt.

Kommunstyrelsens förvaltning leder, styr och samordnar genom samhällsplaneringen i form av fysisk planering en hållbar vattenförvaltning inom dricksvatten och avlopp.

Kommunstyrelsens förvaltning leder ett arbete med att ta fram ett nytt förslag till resepolicy för Marks kommun. Arbetssätt och förhållningssätt till resande har förändrats genom åren och för att uppnå ett hållbart resande är det viktigt att se över policy, riktlinjer och fordonsparken inom kommunen. Användning av fossila bränslen ska minska. Kommunanställda uppmanas att gå, cykla, åka kollektivt genom förmåner såsom elcyklar och kollektivtrafikkort.

**Temaområde Motståndskraftiga Mark** har som mål att vi arbetar innovativt och långsiktigt för att möta framtida utmaningar. Innovation handlar om att finna nya sätt att lösa och utveckla välfärdstjänster. Vårt välstånd är i hög grad baserat på innovation inom alla samhällsområden. Kommuner och regioner står inför utmaningar som kräver nya arbetssätt och lösningar. Kommunen är en komplex organisation med många olika uppgifter. Marks kommun har låga resultat inom kvalitetsutveckling enligt kommunkompassen 2022. Vi behöver stärka innovationsförmågan hos medarbetare och chefer och öka stödet till chefer som ska leda och driva utvecklingen. Chefer har att hantera komplexiteten och agera på den osäkerhet och överraskande händelseförlopp som existerar för att kärnverksamheten ska fungera väl och räcka till den som behöver den.

Marks kommun har en motståndskraft för att hantera potentiella kriser är ett mål. Kommunstyrelsens förvaltning och kommunorganisationen arbetar mer målinriktat för att skapa en robust organisation vilket kräver ett större omställningsarbete. Det innebär att organisationen behöver ställa om och förändras för att

öka robustheten. Sådant omställningsarbete kommer kräva att det finns stöd, kompetensutveckling och organisatoriska förutsättningar för organisationens chefer och ledare att driva utvecklingen.

**Hållbara Mark**, hållbarhetsprogrammet för Marks kommun 2023 - 2030, antog av KF i slutet av september. Arbetet med kommunikation och genomförandet av programmet är igång.

Koncernledningsgruppen har efter gemensam dialog valt att bjuda in till respektive bolag- och förvaltnings ledningsgrupp medarbetare från näringsliv- och hållbarhetsenheten.

Förberedelsemöte med förvaltningschefer för TSF, MEAB, BUF, KFF och KLK har ägt rum.

Presentationsmöte med TSF och Marks Energi AB har också ägt rum. Nu är det en turné för att genomföra presentation av hållbarhetsprogrammet i respektive förvaltning och det finns ett erbjudande om mer praktiskt stöd från Näringsliv- och hållbarhetsenheten till alla verksamheter för att lyckas uppnå programmet och målen.

## **5.1 Klimatlöften**

Ja, löftet genomförs.

Utifrån framtidens arbetsplats och projektet framtidens kontorsarbetsplats har det skett en större förändring i hur vi arbetar. Vi har ett mycket mer flexibelt arbetssätt och försöker nyttja lokalytorna på ett mer effektivt sätt. Det har gjort att många utrymmen i de båda kommunhusen är förändrade. Vi har lämnat mycket möbler till returlagret och vi möblerar upp med andra möbler från returlagret för att nå en mer flexibel kontorsmiljö anpassat till dagens behov. Vi använder returlagret när vi möblerar om så långt som det är möjligt.

Vi finansierar investeringar i egen verksamhet genom grön obligation: Marks kommun har sedan tidigare ansökt om och fått beviljat grönt lån för projektet "Överföringsledning i Nordvästra Mark med tillhörande entreprenadarbeten". Den beviljade lånevolymen var 400 mnkr som också i sin helhet har utnyttjats. I samband med att Kommuninvest efterfrågar den årliga åiterrapporteringen konstateras att investeringsbeloppet har passerat 500 mnkr. Lånevolymen har då höjts till denna nivå. Inför 2024 undersöks om det finns ytterligare projekt inom vår kommunkoncern som är kvalificerade för grönt lån.

Vi minskar klimatbelastningen över livscykeln vid byggnation - kommunstyrelsen berörs främst i upphandlingar som görs på uppdrag av beställare av byggnationsprojekt.



## 6 Uppföljning av internkontroll

### 6.1 Årets internkontrollarbete

Nämnder och styrelser har ansvar för att den interna kontrollen inom sitt verksamhetsområde är tillräcklig och ska rapportera om sitt arbete med intern kontroll.

### 6.2 Uppföljning av internkontrollplanen

#### Ekonomi

Risker	Uppföljning	Resultat av uppföljning 2023
Att förvaltningarna inte har rutin för hantering av statsbidrag	KOMMUNGEMENSAM UPPFÖLJNING. Att förvaltningar har rutin för hantering av statsbidrag	Samtliga förvaltningar har en beslutad rutin för hantering av statsbidrag.
Att inköp görs utanför upphandlade ramavtal.	KOMMUNGEMENSAM UPPFÖLJNING Uppföljning: Kontrollera att avtal finns med leverantörer till varor och tjänster. Uppföljning per nämnd.	Under 2023 har månadsvis uppföljning gjorts av kommunens samt respektive förvaltnings leverantörstrohet. Leverantörstrohet innebär att kommunen har avtal med de leverantörer som kommunen köper ifrån men tar inte hänsyn till huruvida köp av aktuell vara eller tjänst omfattas av avtalet. Detta innebär att avtalstroheten är lägre än leverantörstroheten då vissa inköp görs på avtal som inte omfattar köpta varor eller tjänster. Resultatet avseende leverantörstrohet för hela kommunen under januari - november 2023 är 88%, vilket är bättre än resultatet för 2022 som var 83%. Det är dock fortfarande en bit ifrån kommunens mål på 95% avtalstrohet. Resultat i genomsnitt för december 2022 - november 2023 per förvaltning (resultatet för 2022 inom parentes): TSF 93% (2022 86%) SOC 78% (2022 78%) KSF 93% (2022 88%) BUF 81% (2022 81%) KFF 69% (2022 54%) SBF 86% (2022 81%)

#### Personal

Risker	Uppföljning	Resultat av uppföljning 2023
Att kommunkoncernen inte klarar personal- och kompetensförsörjningen	Fortsatt förbättringsarbete, se mål för personal- och kompetensförsörjning.	Kompetensförsörjningen har arbetats in som en del i den ordinarie planerings- och uppföljningsprocessen.
	KOMMUNGEMENSAM UPPFÖLJNING. Att förvaltningar har kompetensförsörjningsplaner	Kommungemensamma mallar för kompetensförsörjningsplaner är framtagarna och samtliga förvaltningar arbetar med att ta fram kompetensförsörjningsplaner och åtgärdsplaner.

#### Administration

Risker	Uppföljning	Resultat av uppföljning 2023
Det sker otillbörlig påverkan på beslutsfattare	Antal incidenter	Införande av ledningssystem för systematiskt säkerhetsarbete är planerat till 2024. Detta kommer att möjliggöra rapportering av antalet incidenter.
Att beslut inte verkställs inkl att fastställt regelverk/riktlinjer inte följs	KOMMUNGEMENSAM UPPFÖLJNING. Uppföljning att medborgarförslag och motioner är hanterade inom fastställd tid. Uppföljning per nämnd.	Medborgarförslag och motioner redovisas två gånger per år. Det finns ett antal, främst inom teknik- och servicenämnden som ännu ej är besvarade.

Risker	Uppföljning	Resultat av uppföljning 2023
Att styrande dokument för kommunkoncernen inte följs: Styrsystemet (vid budgetavvikelse), Inom samhällsplanering, Kommunikationspolicy, Systemförvaltarmodell	KOMMUNGEMENSAM UPPFÖLJNING. Uppföljning av följsamheten till styrdokumenterna.	Systematisk uppföljning inom området behöver utvecklas. Förvaltningens uppfattning är att följsamheten ökar men en del brister kvarstår.

## IT

Risker	Uppföljning	Resultat av uppföljning 2023
Information läcker ut, förvanskas, förstörs eller inte är tillgänglig när den behövs på grund av t.ex. intrång i IT-miljö, driftstörningar i IT-miljön	KOMMUNGEMENSAM UPPFÖLJNING. Uppföljning av rutiner för att förebygga intrång i våra system. Uppföljning av kommunstyrelsen och andra nämnder.	En av kommunens IT-leverantörer drabbades av en hackerattack vilket gjorde att kommunens rekryteringssystem låg nere under flera dagar. Det är fortfarande oklart huruvida uppgifter läckt eller ej och detta drabbade stora delar av kommunsvärgen. Denna typ av incidenter kommer bara att bli vanligare och innebär att vi behöver arbeta mycket mer systematiskt och förebyggande samt att organisera upp arbetet med informationssäkerhet och dataskydd i en långt större utsträckning än vi gör idag.
Bristande säkerhetskrav och säkerhetsrutiner på IT-miljön riskerar att information förstörs, förvanskas, hamnar i orätta händer eller inte är tillgänglig när den behövs.	Följa upp att det finns en risk- och sårbarhetsanalys och handlingsplan.	Ledningssystem för systematiskt informationssäkerhetsarbete (LIS) är inte infört. Upprättande av risk- och sårbarhetsanalys och handlingsplaner är en del av det systematiska informationssäkerhetsarbetet. Införande av LIS väntas 2024.

### Uppföljning av revisionsrapport Granskning IT-styrning Marks kommun

Oktober 2022 genomförde PwC på uppdrag av kommunrevisionen en granskning av IT-styrning i Marks kommun. Rapporten har lett till ett stort antal åtgärder inom kommunen.

#### De frågor som ställdes var följande:

Finns en dokumenterad och kommunicerad struktur och modell för IT-styrning; Finns en tydlig organisation, med etablerade roller och ansvarsfördelning som hanterar styrning och ledning av IT. Där var bedömningen ej uppfylld.

Sker samverkan och löpande avstämning mellan verksamheten och IT avseende IT-nära beslut och prioriteringar; Tas beslut baserat på verksamhetens behov och önskemål. Bedömningen enligt revisionen var att kommunstyrelsen hade delvis uppfyllt detta.

Finns etablerade beslutsforum med tydliga beslutsprocesser för IT-styrning inom IT, samt mellan verksamheten och IT. Bedömningen enligt revisionen var att det ej var uppfyllt av kommunstyrelsen.

Är IT-styrningen heltäckande såtillvida att den tar hänsyn till samtliga delar av IT-verksamheten (dvs system, infrastruktur, processer, projekt, förvaltning och styrande principer för de olika delarna som IT-verksamheten omfattar). Bedömningen enligt revisionen var att det ej var uppfyllt av kommunstyrelsen.

Finns erforderliga styrande dokument för IT i form av IT-strategi, moln-strategi samt IT- och informationssäkerhetspolicy med tillämpliga riktlinjer och instruktioner för nyttjande av IT. Bedömningen enligt revisionen var att det ej var uppfyllt av kommunstyrelsen.

#### Åtgärder som genomförts sedan revisionen är:

Kommunstyrelsens förvaltning genomlyst finansierings och ansvarsmodellen för digitalisering och IT. Ny finansieringsmodell av digitaliserings- och IT-kostnader införs nu efter politiskt beslut i tre steg där utökad IT införs omgående i steg 1 medan delar i bastjänst IT införs från 2025-01-01 i steg 2. Den praktiska hanteringen av steg 2 görs i budgetprocessen för 2025–2028. I steg 3 skall förslag för kostnadsfördelning av nätverk och datacenter tas fram vilket kommer att göras under 2025 i dialog med en målsättning om ett införande i budgetunderlag för 2026–2029.

Med målsättningen om att kommunens organisation tillsammans kan skapa bättre underlag för prioriteringar finns det nu krav på att varje nämnd tar fram digitaliseringsplan till nämndplan. I nämndplan fördelas mål och medel.

I kommunbudgeten 2023 finns en politisk prioritering på digitalisering och IT uttalad.

En koncernövergripande förbättrings- och utvecklingsgrupp startade hösten 2023 med uppdrag att få framdrift i digitaliseringsfrågorna. Det finns beskrivningar för hur en projekt- och uppdragsportfölj kan etableras och bli en möjliggörare för att vi kan identifiera de utvecklingsinitiativ som ger Mark störst nytta och att de projekt och uppdrag som sätts igång bär och har livskraft.

Digitaliserings- och IT-enhetens uppdrag har förtydligats och behöver ytterligare förankras i kärnverksamheter framöver.

De styrande dokumenten är ännu inte framtagna och behöver prioriteras under 2024. Förslag till målbild finns framtagna.

## 7 Personal

På kommunstyrelsens förvaltning är andelen tillsvidareanställda hög och antalet intermittert anställda är få. De allra flesta medarbetare på förvaltningen arbetar heltid och i den mån de inte gör det så finns oftast erbjudande om att göra det.

### Uppdraget

Kommunstyrelsens förvaltning arbetar utifrån kommunstyrelsens uppdrag.

Utöver det så ger kommunstyrelsens förvaltning strategiskt specialiserat stöd och administrativ service till samtliga nämnder, bolag och kommunfullmäktige. Det är en väsentligt ökad efterfrågan från nämnderna om strategiskt specialiserat stöd och administrativ service.

Marks kommun har en traditionell förvaltning där mycket är analogt och det gör att man är personalberoende. Den digitala omställningen är nödvändig för att klara välfärden framöver när offentliga aktörer kommer att behöva leverera 125 procent av nuvarande service med motsvarande 75 procent av de personalresurser man har i dag. Vi behöver öka förståelsen och ta fram en strategi med utvecklingsresurser för att utvecklas. Det handlar om att ta fram en försörjningsstrategi och sätta ekonomiska ramar för den nödvändiga verksamhetsutvecklingen. Förväntan är att den offentliga servicen ska vara tillgänglig för alla grupper i samhället samt att demokratin värnas om och det kräver ett omfattande omställningsarbete inom organisationen.

I jämförelse med andra organisationer för att ge exempelvis chefs- och medarbetarstöd så har Marks kommun sämre förutsättningar än andra organisationer när omställningsarbetet ska genomföras. Enligt forskningsstudier nationellt och internationellt beräknas det vara en HR per ca 100 anställda, vilket inte är fallet i Mark. Det finns en stor efterfrågan av stöd från kommunikation, IT, skydd- och säkerhet samt ekonomi. Man saknar beslutsstöd och lägger mycket personaltid på att ta fram underlag och rapporter. Första linjens chefer har ett större egenansvar för att ta hand om personal- och organisationsutveckling samt annan strategisk planering och dagliga åtgärder utifrån det som händer.

Kommunkompassen 2022 visar på att Marks kommun har varit en kommun där starka nämnder har styrt över autonoma verksamheter. Det kommunövergripande perspektivet har tidigare varit svagt. Under senare tid har det skett en förändring. Kommunstyrelsen har fått ett större inflytande utifrån ett kommunövergripande perspektiv. Koncernperspektivet har blivit tydligare i tjänstepersonsledningen och det har lett till mer samordning än tidigare. Detta behöver vidareutvecklas och stärkas för att få ut mer effekt.

Marks kommun saknar idag ett samordnat stöd kring hur kvalitetsarbete ska genomföras i kommunens olika verksamheterna. Ett systematiskt kvalitetsarbete är centralt för att driva verksamhetsutveckling med syfte att möta kraven från brukare och kommunmedlemmar. Ett ständigt förbättringsarbete sker där ett systematiskt arbete bedrivs, utrymme för kreativitet ges och optimal resursanvändning sker. Marks kommun behöver satsa på ett mer samordnat kvalitetsarbete, innovation och förändringsledning och för att uppnå effekter i välfärdsuppdraget.

Enligt arbetsmiljöverket är en förutsättning för att klara uppdraget som chef att man har en rimlig stor arbetsgrupp att leda det systematiska arbetsmiljöarbetet men också för att öka möjligheterna till att ta vara på medarbetarnas engagemang och skapa förutsättningar till delaktighet. Arbetsgrupperna i offentlig sektor är generellt ofta stora, särskilt inom vård, skola och omsorg. Det ser bättre ut inom statliga myndigheter än inom region och kommun. Många kommuner och regioner har nu börjat besluta om ett maxtak för antalet medarbetare per chef. Om det saknas stöd från HR, ekonomi, kommunikation och närmsta chef förväntas att medarbetarna själva klarar av att ta ansvar för egen arbetsledning och för den egna kompetensutvecklingen samt utvecklar verksamheten så att den möter kommunmedlemmarnas och andra intressenters behov.

För att uppnå effekten av att vara en mer jämlik och inkluderande kommun förväntas det mycket mer stöd från kommunikation, kansli och digitalisering/IT.

Där har Marks kommun en utmaning då resurser behöver ställas om inom kommunorganisationen för att genomföra förändringar. Målet är att kunna tillgodose kommunmedlemmarnas behov på ett hållbart sätt för framtiden men då krävs nya arbetssätt och nya konstellationer.

### Frisknärvaro- och sjukfrånvarostatistik

Sjukfrånvarostatistiken har förbättrats under perioden. Även andelen långtidssjukfrånvarande minskar. Däremot minskar frisktalerna. Vilka slutsatser som kan dras är dock osäkert eftersom tidigare perioder präglats av pandemi som påverkat såväl hälsa som närvaro.

Det finns även skäl att anta att ökade möjligheter att arbeta på distans påverkar statistiken för sjukfrånvaron genom att medarbetare väljer att arbeta hemifrån del av dag i stället för att sjukskriva sig.

### Arbetsmiljö

Det systematiska arbetsmiljöarbetet har stärkts på förvaltningen. Främsta orsaken till detta är det digitala

stöd som tagits fram som hjälper medarbetare och chefer att tillsammans arbeta med sin arbetsmiljö på enheten. Det digitala stödet tydliggör årshjulet för det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM). Det vill säga vilka aktiviteter som ska genomföras, när det ska genomföras samt guider till hur det ska genomföras för att leva upp till regelverket för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Dokumentation och uppföljning av arbetsmiljöarbete görs även i det digitala stödet. I den årliga uppföljningen av SAM framkommer att det saknas skyddsombud på flera skyddsområden varav kommunstyrelsen förvaltning är ett.

### **Kompetensförsörjning på kommunstyrelsen förvaltning**

Det ekonomiska läget har minskat möjligheterna att köpa in kompetensutveckling eller skicka medarbetare på kurser. Detta har till viss del ersatts av att medarbetare tillsammans och enskilt använder sig av digitala föreläsningar som erbjuds gratis eller till låg kostnad för kompetensutveckling. Det finns även ett utbud av interna utbildningar för chefer och medarbetare i kommunens utbildningskatalog samt digitala utbildningar. Det har påbörjats ett arbete med att se över vilka kompetenser som behövs utifrån uppdrag och roller.

Omvärldsfaktorer som påverkat kompetensförsörjningen utöver det ekonomiska läget är bland annat att roller inom kansli och IT har varit svåra att tillsätta då konkurrensen om erfarna medarbetare inom dessa områden är stor.

När det gäller bristyrken så har förvaltningen identifierat en sårbarhet då flera roller innehas av en eller fåtal medarbetare, ofta med specialistkompetens som också är svårrekryterad utifrån efterfrågan på marknaden. Åtgärder för hur detta bör hanteras planeras att tas fram under 2024.

En föränderlig värld innebär ständigt förändrade arbetsätt. Förvaltningen har börjat se över hur vi kan arbeta på ett så ändamålsenligt sätt som möjligt med de kompetenser vi har. Det innebär bland annat att enheterna ser över uppdragen, hur enheten organiseras samt roller och arbetsätt. Detta kommer vara ett fortsatt fokusområde under kommande år.

## 8 Ekonomi

### 8.1 Driftredovisning

Tabell driftredovisning

Belopp i miljoner kronor (mnkr)	Utfall 2021	Utfall 2022	Utfall 2023	Budget 2023	Avvikelse
<b>Totalt</b>					
Intäkter	31,5	21,5	21,7	12,8	8,9
Personalkostnader	-73,8	-76,9	-79,3	-83,4	4,1
Övriga kostnader	-117,2	-120,6	-133,2	-127,4	-5,8
Effektiviseringskrav				8,7	-8,7
<b>Nettokostnader</b>	<b>-159,5</b>	<b>-176,0</b>	<b>-190,8</b>	<b>-189,3</b>	<b>-1,5</b>

#### Analys av driftredovisning

#### Kommentar drifttabell

#### Analys av det totala utfallet

Med anledning av den ekonomiska prognosen i samband med aprilrapporten beslutade kommunfullmäktige att nämnderna inklusive kommunstyrelsen skulle förbättra sina ekonomiska prognoser. För kommunstyrelsens del innebar detta ett krav på en förbättring av det ekonomiska resultatet med 2 mnkr motsvarande ett utfall på högst 195 mnkr.

Utfall för året uppgick 190,8 mnkr vilket innebar ett underskott mot budget med 1,5 mnkr och en förbättring i förhållande till prognosen i april med 6,5 mnkr. Kommunstyrelsen har därmed uppfyllt kommunfullmäktiges uppdrag.

#### Analys av utfall mot budget

#### Intäkter

*Budgetavvikelse 8,9 mnkr (budget 12,8 mnkr, utfall 21,7 mnkr)*

De största avvikelserna från budget avser försäljning av markreserven (3 mnkr), intäkter från skogsinnehavet (1,1 mnkr) bidrag för sanering av Örby Sågverk och sågverksdammen (0,9 mnkr) samt bidrag från Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (0,7 mnkr). De sistnämnda posterna motsvaras av ökade kostnader jämfört med budget.

Intäkter avseende försäljning av exploateringsfastigheter uppgick till 1,4 mnkr. Dessa härrör främst från försäljning av verksamhetsområden Berghem och Skene skog samt försäljning av småhustomter i Kinna, Skene och Fritsla.

#### Personalkostnader

*Budgetavvikelse 4,1 mnkr (budget -83,4 mnkr, utfall -79,3 mnkr)*

Kommunstyrelsen har ca 100 medarbetare och kostnaderna för personal och arvoden till förtroendevalda uppgick till 79,3 mnkr vilket innebär ett överskott i förhållande till budget med 4,1 mnkr. Förklaringen är i huvudsak vakantsatta tjänster i avvaktan på införande av ekonomisk modell inom digitalisering och IT samt vakanser i samband med ersättningsrekryteringar. I personalkostnaderna ingår även en extra HR-specialisttjänst för stöd till socialförvaltningen under större delen av året.

#### Övriga kostnader

*Budgetavvikelse - 5,8 mnkr (budget -127,4 mnkr, utfall -133,2 mnkr)*

Trots åtgärder för att ha en budget i balans för arbetsplatsutrustning och system inom IT-verksamheten har en ökad efterfrågan från övriga förvaltningar och prisökningar hos leverantörerna lett till ett underskott mot budget med 5,3 mnkr.

En allmän återhållsamhet med bland annat utvecklingsåtgärder och kompetensutveckling har samtidigt reducerat underskottet med 3,5 mnkr. Kostnader för de två evenemang som kommunen anordnat i samband med tv-programmet Idol landade på ca 0,25 mnkr och även om detta evenemang gjorts tillsammans med andra förvaltningar har hela kostnaden tagits inom kommunstyrelsen.

Överförmyndarverksamheten drivs genom en gemensam nämnd med Varberg och Falkenberg. För 2023 uppgick Marks andel av överförmyndarnämndens kostnader till 4,2 mnkr vilket innebär ett överskott mot

budget med 0,5 mnkr.

Kostnader i samband med försäljning av exploateringsfastigheter uppgick till 0,6 mnkr. Dessa härrör främst från försäljning av verksamhetsområden Berghem och Skene skog samt försäljning av småhustomter i Kinna, Skene och Fritsla.

Konsultkostnader i samband med exploateringsprojekt samt kostnader för detaljplaner har också överskridit budget med sammanlagt (2,3 mnkr). Kommunstyrelsen beslutade i samband med att delårsrapporten för 2021 behandlades att kostnader för av kommunen beställda detaljplaner och utredningar inom fysisk planering redovisas inom kommunstyrelsen på samma sätt som exploateringsintäkter.

Exploateringsvinsterna för 2023 uppgår netto till 0,8 mnkr vilket då inte täcker kostnaderna för beställda detaljplaner och utredningar inom fysisk planering. Andra år kan förhållandet vara det omvända.

## **8.2 Investeringsredovisning**

### **Investeringsredovisning**

<b>Investeringsprojekt</b>	<b>Budget 2023</b>	<b>Utfall 2023</b>	<b>Budgetavvikelse 2023</b>
Kommunstyrelsens investeringar	10	5,7	4,3
<b>Summa</b>	<b>10</b>	<b>5,7</b>	<b>4,3</b>

Kommunstyrelsens investeringsbudget är främst avsedd för strategiska markinköp och IT-investeringar men ska även räcka till övriga verksamheters behov.

Av utfallet är 2,4 mnkr hänförlig till investeringar inom IT-verksamheten, 1,5 mnkr till skyddsrum Lycke och resterande till mark- och fastighetsinvesteringar.

## 9 Återrapportering av uppdrag från kommunstyrelsen

Uppdrag	Uppdrag från	Startdatum	Status	Kommentar
Ta fram ett förslag beträffande flaggning på veterandagen och "bära uniform på jobbet" den 29maj.	Kommunstyrelsen	2019-05-09	✓ Avslutad	Beslut den 20 december, § 196, 2023 i kommunstyrelsen om riktlinjer för Uniform-på-jobbet-dagen.
Genomföra den utvärdering av pedagogiska måltider som kommunstyrelsen beslutade om år 2015	Kommunstyrelsen	2019-06-19	✓ Avslutad	Förslag att utvärderingen sker i de nämnder där pedagogiska måltider förekommer i stället för av kommunstyrelsen.
Ta fram en transparent modell för att kunna erbjuda förvaltningarna digitala produkter som tjänster.	Kommunstyrelsen	2021-06-16	✓ Avslutad	En modell är framtagen och kommer att behandlas av kommunstyrelsen 20 december 2023.
Kommundirektören får i uppdrag att upprätta en ny fördjupad översiktsplan för Centrala Mark.	Kommunstyrelsen	2021-12-15	✓ Avslutad	-
Kommundirektören får i uppdrag att upprätta ett förslag till målbild för Skene centrum 2035.	Kommunstyrelsen	2021-12-15	✓ Avslutad	Politiken vill att vi ändrar uppdraget och därmed avslutas detta och nytt uppdrag är under framtagande.
Kommundirektören får i uppdrag att ha dialog med Marbo Basket om möjligheter att ha elitseriespel i Skenehallen. Uppdraget delrapporteras till kommunstyrelsen under våren 2023.	Kommunstyrelsen	2022-12-19	✓ Avslutad	Dialog är genomförd och ärendet återrapporteras under hösten 2023. Delrapporterades i samband med ärende om hallösningen vid den nya skolan i Skene.
Kommunstyrelsens presidium får i uppdrag att ha kontakt med Mark Basket gällande ett samarbetsavtal kring sponsring	Kommunstyrelsen	2023-05-24	▶ Pågående	Intern dialog påbörjad för att identifiera vilka funktioner som behöver delta för att kommunorganisationen ska kunna möta upp frågor på ett bra sätt.
Kommundirektören får i uppdrag att återkomma till kommunstyrelsen gällande kommunstyrelsens ledamöters och ersättares behörigheter till andra nämnders handlingar i Netpublicator, samt förtydliga vad kommunstyrelsens uppsiktsplikt gentemot andra nämner innebär.	Kommunstyrelsen	2023-05-24	✓ Avslutad	Ärende behandlades av kommunstyrelsen den 20 december 2023. Uppdraget förklarades slutfört.
Kommundirektören får i uppdrag att ta fram en förstudie för tryggare och säkrare passage för fotgängare och cyklister i området vid Kinna resecentrum. I uppdraget ingår även kostnadsberäkning för renovering av befintlig hiss. Uppdraget återredovisas till kommunstyrelsen.	Kommunstyrelsen	2023-05-31	▶ Pågående	Kostnadsuppskattning under framtagande då förstudien behöver genomföras med externa resurser.
Förvaltningen får i uppdrag att se över frågan gällande redovisning av delegationsbeslut och återkomma till kommunstyrelsen.	Kommunstyrelsen	2023-04-26	✓ Avslutad	Kommunstyrelsen behandlade ärendet den 20 december 2023. Uppdraget förklarades som slutfört.
Kommunstyrelsens arbetsutskott ska få en redovisning framöver gällande resultatet av det pågående arbetsmiljöarbetet på badhuset Kaskad.	Kommunstyrelsen	2023-04-26	✓ Avslutad	KSAU fick och godkände information i ärendet den 15 november 2023.
Kommunstyrelsens arbetsutskott ska få en återrapportering gällande status för öppettider och möjlighet till simundervisning på Backagårdsbadet i Kinna och Kungabergsbadet i Fritsla.	Kommunstyrelsen	2023-08-23	✓ Avslutad	Information vid ksau 2023-10-11, §238.
Kommundirektören får i uppdrag att bjuda in Lygnerns vattenråd, Viskans vattenråd och Kungsbackaåns vattenråd till kommunstyrelsen.	Kommunstyrelsen	2023-08-30	▶ Pågående	Dialog pågår med Vattenråden om lämplig tidpunkt att bjudas in till kommunstyrelsen.



Uppdrag	Uppdrag från	Startdatum	Status	Kommentar
Kommunstyrelsens presidium får i uppdrag att besvara skrivelsen gällande Samlokalisering av Barnmottagningar i Södra Älvsborg och skicka det till styrelsen för Regionhälsan i Västra Götaland och Barn- och ungdomsmedicinska mottagningen i Skene.	Kommunstyrelsen	2023-08-30	✓ Avslutad	Kommunstyrelsens presidium besvarade skrivelsen den 10 november 2023.
Kommundirektören får i uppdrag att ha en dialog med kultur- och fritidsnämndens förvaltningschef kring kommunens samarbete med Fotskäls hockeyklubb.	Kommunstyrelsen	2023-10-09	✓ Avslutad	Kommunstyrelsen beslutade den 20 december 2023 att ersätta Fotskäls hockeyklubb för ökade elkostnader.
Kommunstyrelsen ska få en återrapportering av planeringsförutsättningar i form av en sammantagen bild av ÖP, FÖP NV och VA-plan för verksamhetsområdena Flohult och Dyrenäs samt kringliggande områden. Återrapportering ska ske Q1 2024.	Kommunstyrelsen	2023-11-08	▶ Pågående	Planering av redovisning är initierad.
Kommundirektören får i uppdrag att återkomma till kommunstyrelsens arbetsutskott med information om när det planeras för att kunna använda cykelgaraget vid Kinna resecentrum.	Kommunstyrelsen	2023-12-07	✓ Avslutad	Återrapportering till KSAU 24 januari 2024.

## 10 Annan uppföljning

### 10.1 Övrig uppföljning

#### **Uppföljning av attraktivitetsplanen**

Under året har arbetet med att stärka kommunens platsvarumärke haft högt fokus. Detta har skett till exempel via en starkare närvaro i sociala medier såsom exempelvis genom att sluta avtal bygga upp innehåll kring kommunens besöksnäring på västsverige.com samt instagram-kontot upplev Mark. Arbetet går väl i linje med attraktivitetsplanen, och har till stor del skett i samverkan med närings- och föreningslivet.

#### **Idéburet offentligt partnerskap**

Idéburet offentligt partnerskap (IOP) är en avtalsform mellan en eller flera organisationer inom idéburen sektor med koppling till social ekonomi, och en eller flera offentliga verksamheter. IOP-avtal skrivs ofta runt en speciell verksamhet, som ägs av den idéburna organisationen, men som den offentliga sektorn vill medverka i. I avtalet bestäms vad partnerskapet gäller, vilka resurser respektive part ska bidra med, hur länge avtalet ska gälla med mera.

Aktuellt läge för IOP:er är att vi har två igång, ett inom kultur- och fritidsnämnden och ett inom socialnämndens verksamhetsområden.

Det finns även två ansökningar som har inkommit men som inte i nuläget har utmynnat i ett faktiskt IOP, varav den ena hanteras av kommunstyrelseförvaltningen.

#### **Kommunal avtalssamverkan**

I årsrapporten ska nämnder redovisa vilken avtalssamverkan nämnden har, och planerar att ingå, med andra kommuner. Det gäller avtal där nämnden tar hjälp av annan kommun för att utföra kommunens uppgifter eller där Marks kommun på motsvarande sätt hjälper annan kommun.

Avtalssamverkan med annan kommun enligt 9 kap. 37 § KL finns inom kommunstyrelsen vad gäller:

Samhällsstrategiska tjänster, KS 2023–96. Avtalssamverkan med Svenljunga och Bollebygds kommuner.

Samhällsstrategiska tjänster innefattar GIS (geografiskt informationssystem), mark och exploatering, översiktlig planering och likvärdiga tjänster.

Det började med avtalssamverkan om GIS-tjänster och utökades den 1 mars 2023 till att gälla samhällsstrategiska tjänster.

Samhällsbyggnadstjänster, KS 2022–373. Avtalssamverkan med Svenljunga kommun.

Genom avtalet samverkar vi inom området fysisk planering, dvs. sådan planläggning som är reglerad i plan- och bygglagen (översikts- och detaljplanering samt områdesbestämmelser). Avtalet gäller under perioden den 1 september 2022 – 31 december 2023. Därmed upphörde avtalet per 2023-12-31.

#### **Uppföljning av verksamhet som utförs av privata utförare eller fristående huvudmän**

Kommunstyrelsen har ingen verksamhet som utförs av privata utförare eller fristående huvudmän.

#### **Uppföljning av synpunkter och avvikelser**

Område/vht	Beröm	Förslag	Klagomål	Annat
Personal			4	
Kansli/handläggning			1	
Trygghet/säkerhet		1	2	
Samhällsutveckling		3	2	
Andra nämnders verksamhet		2	35	
Övrigt		1		
<b>Totalt</b>		<b>7</b>	<b>44</b>	

#### **Kommentar**

Under 2023 registrerades totalt 44 klagomål hos kommunstyrelsen, där merparten (35) rörde andra nämnders verksamhetsområden. Exempel på sådana klagomål har handlat om skola, socialtjänst, byggtillstånd, parkeringar och val av livsmedel. I dessa fall har den som lämnat synpunkter valt att ställa

klagomålet till kommunstyrelsen i stället för ansvarig nämnd, alternativt ställt till båda. I regel vidarebefordras det till ansvarig nämnd för hantering.

Klagomål kring personalfrågor har rört kommunens utbetalning av avgångsvederlag samt schemaläggning och löner inom hemtjänsten.

Ett klagomål har rört långsam handläggning av medborgarförslag.

På trygghets- och säkerhetsområdet har synpunkterna rört hjärtstartare, fyrverkerier och oroligheter kopplat till en specifik ort.

På temat samhällsutveckling har klagomål och förslag rört bland annat prissättning av subventionerade busskort, subventionerad torghandel, vägar och evenemang.

## 11 Följetal

### 11.1 Följetal verksamhet

Följetal är mått som speglar verksamhetens omfattning och utveckling.

#### Kommunstyrelsens följetal

Följetal	Utfall 2020	Utfall 2021	Utfall 2022	Utfall 2023
Antal företagsbesök	59	31	77	75
Antal sysselsatta. BAS, Preliminär statistik efter region, kön, ålder, födelseregion och år. Ålder 16–65 år.	15 963	16 105	16 519	
Antal följare av nyhetsbrev inom näringsliv	477	419	415	517
Antal trygghetsvandringar	0		3	0

Kommentar till "Antal sysselsatta. BAS, Preliminär statistik efter region, kön, ålder, födelseregion och år. Ålder 16–65 år". Källa: SCB. Uppgifter för 2023 har ännu inte offentliggjorts.

#### Antal trygghetsvandringar

I och med att kommunens brottsförebyggande arbete är i ett initalt skede, finns inte möjlighet att utföra trygghetsvandringar på ett kunskapsbaserat sätt. Kommunen har därför medvetet avstått att utföra trygghetsvandringar under året.

### 11.2 Följetal personal

#### Personal - Antal anställda

Följetal	Utfall helår 2020	Utfall helår 2021	Utfall helår 2022	Utfall helår 2023
Antal tillsvidareanställda, ks förvaltning	98	97	96	101
Antal tidsbegränsade anställda, ks förvaltning	6	11	3	8
Genomsnittlig sysselsättningsgrad för tillsvidareanställda (%), ks förvaltning	98,2	99,2	99,1	99,6
Alla anställda ska kunna få önskad sysselsättningsgrad (%), ks förvaltning		100	99	99

#### Personal - Sjukfrånvaro

Följetal	Utfall helår 2020	Utfall helår 2021	Utfall helår 2022	Utfall helår 2023
Sjukfrånvaro alla anställda (%)	4,1%	5,1%	4,1%	3,4%
Andel långtidssjukfrånvaro i procent av den totala sjukfrånvaron (%)	25,3%	47,5%	42,6%	31,9%
Frisktal (max fem sjukdagar per individ och år) (%)	66%	71%	71%	68%
Sjukfrånvaron totalt kommunen	7	8	8	7
Frisktal total kommunen	52	51	45	50

#### Personal - Timtid, mer- och fyllnadstid samt övertid

Följetal	Utfall helår 2020	Utfall helår 2021	Utfall helår 2022	Utfall helår 2023
Timtid i timmar	3 605	1 747	1 005	870
Fyllnadstid i timmar	8	-5	61	-31
Övertid i timmar	165	279	315	131

## 12 Budgetunderlag

### 12.1 Utmaningar och slutsatser utifrån årsrapporten

#### Visionen om Mark

#### **En nära kommun med människan i fokus. Nära till natur, vår omvärld, varandra och framtiden.**

Sverige har världens mest innovativa och omtänksamma välfärd - är den politiskt beslutade inriktningen för Sveriges kommuner och regioner. Den antogs december 2023 och gäller för perioden 2024 - 2027. Den svenska välfärden byggs på en levande lokal demokrati som stärks och vidareutvecklas varje dag. God ekonomisk hushållning och effektiv, ansvarsfull användning av skattemedel utgör en förutsättning så att vi får ut mer effekt i välfärden.

#### **Vi är visionära**

Marks kommun genomförde kommunkompassen 2022. Mark ligger lägre än andra kommuner i jämförelsen på alla områden förutom styrning och ledning. Kommunkompassen är ett verktyg som utvärderar hur kommunen arbetar för att kunna fungera som en framgångsrik • Demokratiaktör (transparens, medborgardialog, politisk styrning, m.m.) • Samhällsbyggare • Välfärdsaktör (kundens/brukarens fokus, effektivitet, styrning/uppföljning, m.m.) • Arbetsgivare (ledar-/medarbetarskap, kreativitet, kultur, kompetens, m.m.)

Marks kommun går från en traditionell förvaltning där mycket är analogt och det gör att man är personalberoende till en mer utvecklande förvaltning. Den digitala omställningen är nödvändig för att klara välfärden framöver när offentliga aktörer kommer att behöva leverera 125 procent av nuvarande service med motsvarande 75 procent av de personalresurser man har i dag.

Vi behöver skapa mer dialog och satsa mer på att utveckla den interna kommunikationen för att öka förståelsen, delaktigheten och ta vara på engagemanget. Vi behöver samordna utvecklingsresurser på flera fronter samtidigt för att utveckla och genomföra omställningsarbetet. Det handlar om att ta fram en strategi för kompetensförsörjning, innovation, kvalitetsarbete och digitalisering samt sätta ekonomiska ramar för den nödvändiga verksamhetsutvecklingen. Förväntan är att den offentliga servicen ska vara tillgänglig för alla grupper i samhället samt att vi värnar om demokratin. För det krävs ett omfattande omställningsarbete inom organisationen.

För att vi ska klara av dagens och morgondagens utmaningar krävs tillgång till medarbetare med rätt kompetens. Det är ett arbete som kräver stora satsningar på ledarskap, medarbetarskap, arbetsmiljö, jämställdhet, hälsa och utbildning.

Det handlar också om att våga tänka och arbeta på nya och smartare sätt. Idag är Marks kommun i hög grad analogt och personalberoende. Vi behöver samordna och satsa på verksamhetsutveckling, innovation och digitalisering så att vi kan erbjuda en välfärd som ger invånarna en nära och sammanhållen service, där vi har kommunmedlemmarnas fokus. Vi behöver fokusera mer på att förenkla för individen, individualisera lösningar och möjliggöra.

Det behövs en förändring som kräver utveckling av den service som tillhandahålls. En viktig faktor är den demografiska förändringen vilket ökar behovet av tjänster hos de äldre och yngre kommunmedlemmarna. Det gör att finansiering, tillgång till kompetens och tillgång till bostäder får ett ökat fokus. Vi behöver finna smartare arbetssätt och ett bättre resursutnyttjande som kan göra så att servicenivån till brukarna bibehålls eller förbättras och ökar Marks kommuns attraktivitet.

Kommunstyrelsen har för avsikt att i högre grad samordna och leda de kommungemensamma utvecklingsinitiativen för att uppnå högre effekt utifrån uttalade politiska ambitioner och mål. Det kräver en omfördelning av resurser i kommunbudgeten för att möjliggöra verksamhetsutveckling och satsa på utveckling av ledarskap och medarbetarskap med målet om att förändra arbetssätt.

#### **Vi är nära**

För att skapa en hållbar utveckling och god samhällsekonomi kommer kommunstyrelsen fokusera på samhällsutveckling och samhällsplanering. Det innebär att vi i första hand utvecklar en samlad bebyggelse i anslutning till befintliga orter i kommunen enligt beslutad översiktlig planering. Kommunen behöver utveckla kommunal service i takt med befolkningsutvecklingen. Att strategiska markförvärv och kommunala detaljplaner tas fram i ett tidigt skede i samhällsutvecklingsprocessen är också av yttersta vikt för att säkerställa att plats finns för byggnation av förskolor, skolor, boende för äldre samt övrig kommunal service och infrastruktur.

Utvecklingen av kommunen ställer krav på investeringar i kommunal service i form av förskolor, skolor och boende för personer med funktionsnedsättning och för äldre samt ökade krav på utbyggnad av dricksvatten,

avlopp och kollektivtrafik.

Kommunstyrelsen har genom en förändrad investeringsprocess nu bättre förutsättningar för att samordna de investeringar som krävs och säkra följsamheten till beslutade styrdokument för fysisk planering, mark- och exploatering och bostadsförsörjning.

Kostnad för framtagande av detaljplaner som kommunstyrelsen beställer av bygg- och miljönämnden ryms inte inom befintlig budgetram och det behöver ske en omfördelning av resurser i kommunbudgeten.

Prisökningar till följd av inflation, svag växelkurs och osäkerhet i omvärlden har stor ekonomisk påverkan på kommunen. Risker för välfärdsbrottslighet ökar och det är viktigt att kommunen arbetar aktivt för att motverka detta. För att på rättssäkert sätt få kontroll på kommunens inköp är det nödvändigt att vi följer de inköpsavtal vi har och upphandlar det vi har behov av att köpa in. Kommunstyrelsen kommer fortsätta att leda, styra och samordna inköpen i kommunen samt öka uppsikten över hur nämnder och styrelser följer beslutade styrdokument.

### **Vi är familjenära**

Kommunstyrelsens förvaltning samordnar arbetet med Bästa barnkommun. Kommunstyrelsens förvaltning leder och samordnar arbetet för att öka tryggheten i Marks kommun och där fokus är på barn- och ungdomar. Det sker genom olika arbetssätt och metoder. Genom trygg- och säkerhetsrådet och kommunens månatliga lägesbild, EST (effektiv samordning för ökad trygghet) så samverkar polis, räddningstjänst, fastighetsbolag och kommunorganisation för att genom ett systematiskt arbetssätt öka tryggheten i till exempel ett bostadsområde.

Civil beredskap och civilt försvar i kommunen leds, styrs och samordnas av kommunstyrelsen. Arbetet kräver ny kompetens, förändrade arbetssätt och organisering och samverkan med andra aktörer.

På grund av det försämrade säkerhetsläget har kommunen intensifierat sitt arbete inom kommunorganisationen men framöver kommer det även behövas lägga mer tid och resurser på att involvera föreningar, frivilliga försvarsorganisationer och kommuninvånare i arbetet med civil beredskap.

Informationssäkerhet är de åtgärder som vidtas för att hindra att information läcker ut, förvanskas eller förstörs och för att informationen ska vara tillgänglig när den behövs. För en organisation kan det handla om att skydda information mot en uppsättning hot för att säkerställa verksamhetens kontinuitet (exempelvis genom att säkerställa tillgång till källkod till verksamhetskritiskprogramvara), minimera verksamhetsrisker och värna om demokratin.

Informationen som ska skyddas kan vara tryckt på papper, vara lagrad elektroniskt, överförs med post eller med elektroniska hjälpmedel, visas på film eller yttras i en konversation. Det handlar också om att motverka desinformation som skadar demokratin, tilliten till kommunen och till andra myndigheter.

Kommunstyrelsen och kommunorganisationen behöver genomföra ett omfattande arbete för att öka säkerhetsåtgärderna.

### **Vi är jordnära**

Hållbarhetsfrågorna är nu en viktig fråga för både näringsliv och kommunorganisation och med vårt nya hållbarhetsprogram har vi också en karta för hur vi kan gå vidare och bli än bättre i detta område. Vi samverkar mer med det lokala näringslivet där vissa har kommit mycket långt inom sina områden. En stor utmaning blir den nya lagen om separat textiltillhantering vid avfall som träder i kraft jan 2025. Denna lag kan dock också vara en möjlighet för Mark att ta lead i vår region på cirkulär textiltillhantering.

### **Vi är Mark**

Under 2023 har samverkan med det lokala näringslivet ökat genom dialog och aktiviteter. Ett förädlad syfte och dialog inom näringslivsrådet och en påbörjad revidering av kommunens näringslivsprogram har lett till ökad förstärkelse för varandras uppdrag och det finns en starkare plattform för utveckling och samverkan än på länge. Nu när vi står inför stora utmaningar kopplat till världsläget men också megatrender som påverkar både näringsliv och kommunorganisation så är det viktigare än någonsin att vi kan arbeta tillsammans för innovativa och kreativa lösningar på kommande utmaningar.

På lokal nivå har en ökad samverkan mellan kommunen och det lokala näringslivet i till en början Kinna Centrum lett till ökad samverkan och ökad framtidstro för ett levande centrum. Detta arbete är bara påbörjat men ska fortsätta framåt och modellen för den samverkan kommer vara applicerbar på flera orter i kommunen.

Besöksnäringen är känslig för förändringar och påverkas lätt av omvärldsfaktorer och det allmänna konjunkturläget. Inkvarteringsstatistiken för gästnätter i Marks kommun har emellertid de senaste åren pekats uppåt och under samma period har samverkan inom och mellan kommun, besöksnäring och föreningar fortsatt att utvecklas och fördjupas.

## 12.2 Omvärld

*Försämrat säkerhetsläge i Sverige och i vår omvärld samtidigt som de ekonomiska utmaningarna i form av lågkonjunktur utmanar både offentlig sektor, företag och privatpersoner. Andelen äldre växer i Sverige och i Mark samtidigt som det kommer att bli allt svårare att rekrytera rätt kompetens samt vikten av att samhällsplaneringen är långsiktig så att det är möjligt att upprätthålla en nödvändig samhällsservice. Runt om i världen och i vår absoluta närhet syns klimatförändringarnas effekter allt mer. Den tekniska utvecklingen går allt snabbare och ger oss nya möjligheter men också risker.*

### **Civil beredskap och civilt försvar**

Den kraftigt försämrade omvärldsutvecklingen medför att hotet från främmande makt är fortsatt högt. Försvarsmaktens och regeringens bedömning är att Sverige kan hamna i krig. Detta medför ökade krav på totalförsvarsplaneringen lokalt, regionalt och nationellt och påverkar kommunernas arbete långtgående och över tid. Bland annat kan kommunens roll och uppgifter komma att förändras vid ett eventuellt Natomedlemskap eller väpnat angrepp mot Sverige. Kommunen väntas också särskilt få ökade krav på sig inom ramen för värdlandsstöd, det vill säga Sveriges förmåga att ta emot hjälp från utlandet. Samtidigt som totalförsvarsplaneringen behöver få ett större utrymme i exempelvis samhällsplaneringen, behöver kommunens övriga totalförsvarsarbete fortsätta med ökad takt. Förmågeförhöjningen inom den civila beredskapen förväntas allmänt pågå åtminstone till år 2030.

Åtgärder för att stärka kommunernas civila beredskap handlar dels om grundförmåga att ställa om till krigsorganisation, dels om att säkra dricksvattenförsörjning, stärka lokal energiförsörjning och etablera kommunala trygghetspunkter. Osäkerheten kring statlig finansiering av kommunala beredskapsåtgärder gör det svårt för kommunen att avgöra vilka åtgärder som kommunen själv ska prioritera och finansiera genom egna medel, samtidigt som säkerhetsläget försämrats och bedöms fortsätta att försämrats inom överskådlig tid. Bedömningen är att oavsett vilka statliga anslag som beslutas om, kommer kommunen själv att i enlighet med ansvarsprincipen behöva finansiera implementering av flertalet av de åtgärder som framkommit i kommunens risk- och sårbarhetsanalys. I och med att kommunen har ett ansvar att fortsätta sin verksamhet behöver kommunen finansiera den robustheten med egna medel.

Mot bakgrund av det identifierade omvärldsläget och den ökande risken för väpnad konflikt, kan slutsatsen dras att det är dags för kommunen att vidta praktisk handling för att stärka kommunens beredskap för kris och krig. Den civila beredskapsplaneringen inom kommunen är efter utförd risk- och sårbarhetsanalys framme vid momentet att verkställa de risk- och sårbarhetsminskande åtgärder som identifierats. De åtgärder som krävs för att stärka kommunens beredskap för kris och krig är i delar mycket kostnadsdrivande, särskilt inom områdena elförsörjning, beredskapslager och inkvartering. Det är av vikt att det tydliggörs vad som varje nämnd förväntas göra och själv finansiera inom ram respektive vad som ska vara kommunstyrelsens satsningar. Se bilaga för detaljerat underlag.

Kommunens centrala samordning av civilt beredskapsarbete, som är ett samlingsnamn för arbetet med krisberedskap och civilt försvar, finansieras idag helt och hållet genom årliga samt sparade statliga medel. De sparade medlen förbrukas under 2024 varför bibehållen bemanning inom ansvarsområdet kommer att kräva åtgärder som berör en årsarbetare. Åtgärder krävs också avseende utökad bemanning till följd av ökade krav på kommunen gällande värdlandsstöd och ökad takt i beredskapsplaneringen. Bedömningen är också att förväntad ombyggnad eller nybyggnad av kommunhus kommer att innebära att befintliga resurser inom det interna säkerhetsarbetet helt eller till stor del kommer att tas i anspråk för detta ändamål. Händelsen kan hanteras genom att prioritera detta arbete framför övrigt internt säkerhetsarbete alternativt genom åtgärder som innebär förstärkning på området.

Desinformation, påverkansförsök, hot, hat och våld mot förtroendevalda och kommunala beslutsfattare ligger på en historiskt hög nivå (Politikernas trygghetsundersökning (PTU)). Detta ställer krav på kommunen att vara aktiv i det förbyggande, kunskapshöjande och hanterande arbetet framöver. Det ställer även högre krav på hur vi arbetar med information, informationshantering och informationsförvaltning. Vi behöver säkerställa att kommunens information är tillförlitlig och äkta, att vi inte tappar tillit till myndigheten och demokratin genom att kommunens hantering bidrar till incidenter och felaktigt delad information.

### **Långsiktig samhällsplanering**

En hållbar samhällsutveckling tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov. Arbetet för hållbar utveckling är en process som omfattar ekologiska, sociala och ekonomiska aspekter och syftar till att långsiktigt främja välfärd som är anpassade efter vad miljö, människors hälsa och materiella resurser tål.

Bebyggelsens livslängd är en viktig aspekt att beakta i planeringen. Även om samhällsstrukturen kan förändras så kommer det som byggs idag att finnas kvar, när effekterna av ett förändrat klimat gradvis blivit mer påtagliga.

Ett hållbart samhälle och har till uppgift att utveckla och stödja samhällets beredskap mot olyckor och kriser. Där är planering av hur samhällsservice kan ges avgörande. Tillgång till god infrastruktur för att enklare kunna upprätthålla service och räddningstjänst när det behövs.

En viktig del i samhällsplanering är att räkna på den samlade samhällsekonomin. Det är en utmaning då hushållande av resurser som är begränsade ska förhålla sig till människors olika behov och önskemål.

De senaste årens inflations- och ränteuppgång har lett till en ekonomisk inbromsning och svensk BNP fallit. 2024 väntas en svag uppgång men Sverige befinner sig fortfarande i lågkonjunktur. När omvärldsekonomin repar sig 2025 och 2026 förväntas återhämtningen bli större. Lägre inflation och mindre åtstramande penningpolitik ökar hushållens köpkraft 2024, men anpassningen till varaktigt högre prisnivå och räntor kommer sannolikt att pågå flera år efter att inflationen normaliserats. Omvärlden behöver också anpassa sig till en varaktigt lägre köpkraft och därmed kommer svensk export att ge svagt bidrag till BNP-ökningen fram till 2025.

Kommande år kommer svaga resultat i kombination med fortsatt relativt stora investeringar främst i kommunerna att kräva betydligt större betalningsberedskap än tidigare år. Förutom detta kommer även kostnaderna för pensioner att successivt gå från skuldökning till likviditetsbelastande utgifter.

### **Kompetensförsörjning**

Om varje invånare ska få lika mycket resurser som i dag minskar kostnaderna i 2022 års priser i förskoleåldrar och grundskolans tidiga år, men en stor ökning sker i gymnasieåldrar till 2027. Summeras de demografiska kostnadsökningarna för alla åldersgrupper till och med 79 år blir det i princip noll. Det är i den äldsta gruppen vi kan räkna med kostnadsökningar enligt Sveriges kommuner och regioner (SKR).

Att möta kompetensbristen är troligen den största utmaningen som svensk arbetsmarknad står inför. Beräkningar från Sveriges Kommuner och regioner, SKR, visar att hela välfärdssektorn, behöver anställa 410 000 personer på grund av demografins utveckling och pensionsavgångar fram till 2031 – om ingenting förändras. Det kommer dessutom vara brist på den kompetens som behöver rekryteras vilket innebär att "färre måste räcka till fler". Äldreomsorgen är den verksamhet som kommer utmanas särskilt men samtliga verksamheter kommer att stå inför betydande utmaningar. Det finns beräkningar som visar att vi kommer behöva leverera 125 procent av välfärden med 75 procent av bemanningen. För att vi ska kunna bibehålla nivån på den service vi ger kommer vi behöva ställa om hur vi arbetar och fokusera på våra kärnuppdrag.

De senaste årens höga inflationen har lett till en negativ reallöneutveckling som är kännbar för individer och hushåll. Sett ur ett längre perspektiv är inte reallöneminskningen lika dramatiskt och vi ser en inflation som troligen är på väg ner. Men högre levnadskostnader för våra medarbetare påverkar förväntningar på framtida löneutveckling under flera år framöver, detta samtidigt som kommunsektorn visar negativa ekonomiska resultat. Det så kallade märket, som är normerande på svensk arbetsmarknad, hamnade historiskt högt 2023 och 2024. Detta kommer i sin tur påverka förväntningarna på hög löneutveckling även för de grupper som har så kallade sifferlösa avtal där utrymmen fastställs lokalt. Då samtliga centrala lönekollektivavtal är uppe till förhandling inför löneöversyn 2024 är det extra svårt att förutse konsekvenserna för 2025 och framåt. I ekonomiskt osäkra tider blir de sifferlösa avtalen svårare att hantera. Men vi behöver vara beredda på förändringar i de centrala avtalen vilket kan påverka det lokala löneöversynsarbetet. En svårighet i planeringen är att vi inte vet om de fortsatt kommer vara sifferlösa, innehålla garanterade nivåer eller ha en helt annan konstruktion som är ny för oss.

Från 1 oktober 2023 gäller ett reviderat kollektivavtal som är anpassat till EU:s arbetsdirektiv om 11 timmars sammanhängande dygnsvila. Olika verksamheter har påverkats på olika sätt och det finns inte en lösning som passar alla. Alla verksamheter behöver planera och arbeta för att anpassa arbetstider och scheman så att de följer de nya reglerna. Detta arbete har varit intensivt under 2023 och kommer i hög grad påverka bemanningsplaneringen många år framåt. Det tydligare kravet på 11 timmars dygnsvila kan även komma att medföra behov av utökad bemanning inom vissa verksamheter.

Förutom brist på både ekonomiska resurser och personal har ett antal kommuner de senaste åren drabbats och fler kommer att drabbas av klimatförändringarna. De tvingas därmed hantera effekter av bland annat översvämningar, skred, värme och bränder. Investeringar för att hantera kommande klimatanpassningar i kommunerna beräknas motsvara hundratals miljarder kronor. På grund av den geologiska sammansättningen finns inom Marks kommuns område särskild risk för ras och skred. Risken ökar ytterligare i och med fler förväntade översvämningar och mildare temperatur i området till följd av klimatförändringar. För att möta utmaningarna kommunen ställs inför på klimatområdet behövs ett sammanhållet beredskapsarbete för klimatrelaterade kriser.

### **Digitalisering**

Då välfärden står inför stora utmaningar kopplat till såväl ekonomi som kompetensförsörjning. Dessa utmaningar kan inte mötas med gårdagens lösningar, utan kräver en omställning till digitala arbetssätt som möjliggör verksamhetsutveckling, effektivisering och bättre service. Men omställningen mot mer digitala



arbetssätt och processer är kantad av utmaningar och behöver ske snabbare, hos fler och mer samordnat. Här har kommunerna kommit olika långt i sin digitalisering och har olika förutsättningar och utmaningar.

Med digitala lösningar ökar också risken för olika typer av säkerhetshot vilket ställer ökade krav inom en rad områden, inte minst förstärkta säkerhetsåtgärder för att skydda mot cyberhot och nya krav på utförande av riskbedömningar. Detta ställer krav på en mer systematisk digital infrastruktur och arkitektur samt systematiskt informationssäkerhetsarbete, var vi arbetar med information, var vi lagrar information, genom vilka kanaler vi kommunicerar och så vidare i hela kedjan från att information föds tills att den slutförvaras.

Försörjningen av varor och tjänster påverkas i stor omfattning av händelser i vår omvärld. Osäkerhet, krig och sanktioner påverkar tillgången på olika typer av varor eller råmaterial. Säkerhetsläget i Europa och Sverige får påverkan på försörjningskedjor och begränsningar i internationell frihandel innebär många gånger ökade kostnader, förlängda leveranstider och begränsningar i tillgänglighet. Cybersäkerhet ställer ökade krav på tjänster, produkter och informationssäkerhet. Ökat fokus på social och ekologisk hållbarhet samt ökad risk för arbetslivskriminalitet är andra faktorer som påverkar kommunens försörjning. Framöver behöver ökad hänsyn tas till omvärldsfaktorer och säkerhetsaspekter vid upphandling och avtalsuppföljning. Behovet av aktiv samverkan med leverantörer, avtalsuppföljning och kontroll på leverantörskedjor ökar och mer dialog behövs med marknaden för att kunna tillvarata innovativa möjligheter och säkerställa nödvändig kontroll. Ökad lagerhållning av kritiska och samhällsviktiga produkter bör övervägas för att upprätthålla en god försörjningsberedskap. I ett lokalt perspektiv är framtiden utmanande för många företag med vikande försäljning och stora kostnadsökningar vilket gör det än mer viktigt att kommunen följer antagna riktlinjer och i första hand upphandlar själva, något som idag tyvärr inte alltid är fallet på grund av bristande resurser och förståelse.

## **Näringsliv**

Näringslivet står precis som övriga samhället inför stora utmaningar med världsläget, elpriser, kompetensutmaningar och så vidare. Under 2023 gick 16 företag i konkurs i kommunen mot 9 företag året innan. Det vi som kommun kan göra är att förmedla vidare de stöd som finns att få för näringslivet i det offentliga innovationsstödssystemet bland annat. Men också att verka för att rätt information om nya lagar kommer fram och att underlätta för samverkan. Utöver det handla efter befintliga och kommande inköpsavtal.

## **Klimat**

Hållbarhetsfrågorna är högst aktuella och en omställning i samhället krävs gällande hur vi använder jordens resurser och hur vi använder oss av fossila bränslen. Kommunorganisationen påverkas precis som samhället i stort av nya lagkrav och behovet av nya arbetssätt och inköp. På lokalnivå kan kommunen öka sin omställning och där finns ett nytt hållbarhetsprogram till hjälp. Vi arbetar med Västra Götalands klimatlöften och det finns även klimatlöften för företag nu och där finns en tydlig möjlighet till synergier och samverkan.

### **12.3 Ekonomi**

I juni fastställdes budgetramarna för 2024–2025 av kommunfullmäktige och fokus för nämndens ekonomiska arbete är att planera in verksamheten i de beslutade ramarna.

Prisökningen på varor och tjänster de senaste åren innebär en stor utmaning för verksamheten. Även de kraftigt ökade pensionskostnaderna de senaste åren är en stor utmaning. Under de kommande åren är dock bedömningen att pensionskostnaderna förväntas minska.

Enligt beslut i kommunstyrelsen i december 2023 kommer en finansieringsmodell avseende digitaliserings- och IT-tjänster införas i tre steg under 2024–2026. I modellen delas digitaliserings- och IT-tjänster upp i tre delar: utökad IT, bastjänst IT samt nätverk och datacenter. Införandet av modellen kommer att ske i tre steg där första steget utökad IT införs 2024, andra steget bas-IT införs 2025 och tredje steget nätverk och datacenter införs 2026. Modellen bygger på att digitaliserings- och IT-enheten äger och ansvarar för klienter och tjänster vilket sedan debiteras ut till verksamheterna efter olika fördelningsnycklar. Detta innebär ökade intäkter för kommunstyrelsen vilket frigör resurser för bland annat genomförandet av digitaliseringsåtgärder.

Med början 2023 bedrivs överförmyndarverksamheten genom gemensam nämnd för kommunerna Mark, Falkenberg och Varberg. Enligt beslut i kommunfullmäktige i december 2022 ska Marks del av överförmyndarverksamheten hanteras inom kommunstyrelsens budget. Enligt samverkansavtalet ska uppräkningskostnad göras med prisindex för kommunalverksamhet per oktober två år före budgetåret, vilket innebär en uppräkningskostnad med 6,4 %, samt befolkningsförändring. Inom den gemensamma överförmyndarnämnden finns ett behov av digitalisering. För 2024 finansieras detta digitaliseringsarbete av Varberg men för 2025 beräknas Marks andel av digitaliseringssatsningen uppgå till drygt 0,4 mnkr vilket är en engångssumma. Fortsatta driftkostnader för digitaliseringen är inte specificerade. Beloppet beräknas

rymmas inom den utökning av budget som kommunstyrelsen fått avseende digitalisering.

Kommunstyrelsens övriga kostnader uppgår till ca 150 mnkr av vilket en knapp tredjedel är kostnader som förvaltningen inte själv kan påverka kostnadsutvecklingen för, t ex SÄRF, avgifter till Sveriges kommuner och regioner, Sjuhärads kommunalförbund och Sjuhärads samordningsförbund. I de fall kostnadsutvecklingen är högre på dessa kostnader än anvisningarna till budget tillåter innebär det att anpassningar behöver göras för kostnader som förvaltningen själv rår över.

Med anledning av ökade pensionskostnader har personalkostnaderna ökat mer de två sista åren än tidigare. Denna utveckling ser i dagsläget inte ut att fortsätta 2025 och framåt.

Kommunstyrelsen ansvarar för samhällsplaneringen i kommunen, och i dagsläget behöver finansieringsbeslut fattas vid t.ex. varje ny fördjupad översiktsplan. Denna finansiering kommer från kommunreserven och med en minskad budgeterad nivå på denna reserv bör ett annat finansieringssätt övervägas.

Driftredovisning (belopp i mnkr)	Utfall 2023	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027	Budget 2028
Intäkter	21,7	17,7	38	38	39	39
Personalkostnader	-79,3	-94,3	-95	-96,1	-98,4	-98,4
Övriga kostnader	-133,2	-129	-150	-151	-153	-153
<b>Nettokostnader</b>	<b>-190,8</b>	<b>-205,6</b>	<b>-207</b>	<b>-209,1</b>	<b>-212,4</b>	<b>-212,4</b>

### Investeringsbudget

Investeringsprojekt	Utfall 2023	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027	Budget 2028
IT-investeringar m.m	4,0	12	12	12	12	12
Strategiska markförvärv och exploateringsfastigheter	1,7	15	15	15	15	15
<b>Summa</b>	<b>5,7</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>27</b>

### Kommentar

Kommunstyrelsens investeringsram används framförallt till markinköp och investeringar i IT-utrustning. Kommunstyrelsen disponerar förutom ramen till den egna verksamheten även kommunens investeringsreserv vilken uppgår till 20 mnkr per år.

Ramen för exploatering avser inte inköp av fastigheter utan utgifter som uppstår i samband med att tomtmarken inom kommunens markreserv exploateras.

## 12.4 Personal- och kompetensförsörjning

Kommunstyrelsen utgör kommunens personalorgan och ansvarar för att leda, samordna och följa upp kommunens personalpolitik. Personalpolitiken ska främja hela kommunens kompetensförsörjning vilken är avgörande för kommunen utveckling över tid. Marks kommun behöver vara en attraktiv arbetsplats som bygger på en sund arbetsmiljö med rimlig arbetsbelastning och förutsättningar att leverera på våra uppdrag, där upplevelsen av delaktighet är primär.

I dialog med enheterna har det framkommit behov av att skapa förutsättningar för att kunna leverera på uppdragen och få en rimlig arbetsbelastning. Det framkommer även att det är viktigt att det finns möjlighet att påverka sin arbetssituation. Det finns en sårbarhet som kan kopplas till ett personberoende, då flera kompetenser endast finns hos en eller ett fåtal personer.

Förvaltningen behöver ytterligare kartlägga vilka kompetenser som behövs och identifiera alternativa vägar till kompetensbreddning och kompetensutveckling. Arbetet med att tydliggöra roller och arbetssätt behöver fortsätta och förvaltningen är i behov av att göra gemensamma prioriteringar samt öka förståelse, tillit och samarbetet mellan enheterna.

Att få till effektiva och effektfulla samarbeten med exempelvis med grannkommuner, civilsamhället och utbildningsväsendet kommer vara av betydelse för kompetensförsörjningen framöver. Detta gäller inte minst med rådande omvärldsläge då kompetens inom säkerhet, civil beredskap, informationssäkerhet, cybersäkerhet, och brottsförebyggande arbete är sakområden där efterfrågan på kompetens generellt sett kommer att öka inom kommunerna.

Digitalisering är ett område som berör hela förvaltningen och kommunen i stort. Vi behöver forma en robust och tydlig grundplatta som ger förutsättningar för ökad digitalisering. Det innebär bland annat att öka

kunskap inom exempelvis informationshantering, minska antalet IT-system och tillse dess säkerhet och laguppfyllnad, samt underlätta för medarbetare att göra rätt genom enkla, dokumenterade och kända processer och rutiner.

Andra vägar för att minska sårbarheten är också att stärka och möjliggöra mer samarbete med kranskommunerna, utbildningsväsendet och civilsamhället.

Förvaltningen kommer arbeta vidare för att ytterligare konkretisera tänkbara åtgärder dock är det redan nu tydligt att det finns behov av att satsa på kompetensutvecklande insatser för att klara kompetensförsörjningen, vilket kommer påverka prioritering i fördelningen av resurser.

Utmaningar vi ser är bland annat:

- att frigöra tid för kompetensutveckling då många har svårt att hinna med de sina de arbetsuppgifter som ligger i deras uppdrag.
- minska sårbarheten som följer av att flera kompetenser och ansvar är kopplade till endast en person.
- att skapa en kultur där medarbetare upplever att det är tillåtet att pröva och misslyckas. Idag upplever många att det belönas mer att göra färre saker som blir rätt än att göra många saker och misslyckas med några.
- en ökad efterfrågan på förvaltningens insatser från kommunens andra förvaltningar
- förvaltningsgemensamma prioriteringar
- förändringar i omvärlden och lagstiftning som inverkar på enheternas uppdrag
- hitta rätt kompetens, och eller erfarenhet, då det inom vissa områden är stor konkurrens på marknaden
- våra ekonomiska förutsättningar minskar också utrymmet att rekrytera men å andra sidan blir det ett än starkare incitament att se över kompetenserna, våra arbetsätt och alternativa vägar till kompetensutveckling.

## 12.5 Taxor och avgifter

### Sammanställning samtliga taxor

Taxa/taxe-område	Kort beskrivning av taxan	Belopp 2024	Senaste ändring av taxan i KF (åååå-mm)	Förslag till ny taxa 2025 (samt kort motivering)	Nytt taxebelopp 2025 efter indexuppräknings eller uppräknings på annat fastställt sätt (om uppräknings, ange vilket index/sätt)
Taxor och avgifter för mark och exploateringsverksamhetsområde	Arrenden parkeringsköp, försäljning av tomter samt tomtkö		2023-06		Svårt att följa ett index. Se nedan
Taxa för kopior och avskrifter	Se tabell nedan				Ingen förändring
Taxa för Södra Älvsborgs Räddningförbunds myndighetsutövning	Avgifter för tillsyn och tillstånd	1 193 kr i grundavgift och 1 193 kr i timman	2022-12-14	Uppräkning enligt PKV i enlighet med KF:s beslut.	
Taxa för el vid kommunal laddinfrastruktur	Avgifter för el i kommunens laddstolpar	4 kr per kWh exkl moms och 5 kr per KkWh inkl moms	2023-12		

<b>Papperskopior</b>		
Format A4	Svartvitt	Färg
1–9 sidor	Kostnadsfritt	Kostnadsfritt
10 sidor-varje sida därutöver	30 kr 3 kr/sida	60 kr 6 kr/sida
Format A3	10 kr/sida	20 kr/sida
Betyg, bestyrkt	50 kr	
Kopia av bild- och ljudupptagning		
Kopia av videobandupptagning	600 kr/band	
Kopior av ljudband-upptagningar eller andra media med ljud- eller bildupptagning	120 kr/band/CD/USB	
Avskrift av allmän handling inklusive utskrift av ljudupptagningar	125 kr per påbörjad fjärdedels arbetstimme	
Portokostnad		
När försändelsen väger mer än 100 gram	Portokostnad	
När försändelsen skickas mot postförskott eller liknande	Portokostnad eller annan kostnad för sändningen	

## **Taxor och avgifter för mark och exploaterings verksamhetsområde**

### **Marknadsmässiga upplåtelse och uthyrningar**

De avgifter som inte omfattas att detta dokument hanteras med marknadsmässiga priser.

#### **Arrenden**

Taxan för arrendeavtal ska vara minst 500 kronor.

Om uträkningen enligt nedan formler uppgår till mer än 500 kronor ska i stället uträkningen användas som gällande taxa.

Taxan för samtliga arrenden avser årsavgifter per kalenderår.

#### *Taxa för jordbruksarrenden*

Taxa för jordbruksarrende ska basera sig på uthyrd hektar samt markförhållande på aktuell markyta.

Markförhållandena kategoriseras i fyra kategorier enligt

- Kategori 1 – Omfattar mark som är mycket kuperad, har flera hinder, eller är planlagt som industrimark.
- Kategori 2 – Omfattar mark som är kuperad och som har hinder.
- Kategori 3 – Omfattar mark som är plan eller relativt plan samt med inga eller få hinder.
- Kategori 4 – Omfattar mark som är plan, omfattar stor yta, och med inga hinder.

Med hinder avses bland annat öppna diken, bergknallar, träd som inskränker på området, stenar, brunnar, elstolpar, samt större vattensjukt område, samt liknande hinder.

Jordbruksarrende enligt kategori 1 ska vara 500 kronor per hektar.

Jordbruksarrende enligt kategori 2 ska vara 750 kronor per hektar.

Jordbruksarrende enligt kategori 3 ska vara 1000 kronor per hektar.

Jordbruksarrende enligt kategori 4 ska vara 1250 kronor per hektar.

#### *Taxa för lägenhetsarrenden*

Taxa för lägenhetsarrende ska basera sig på kategori av arrendator samt uthyrd kvadratmeter.

Lägenhetsarrende till privat arrendator ska vara 5 kronor per kvadratmeter.

Lägenhetsarrende till ideell arrendator ska vara 0,2 kronor per kvadratmeter.

Ett lägenhetsarrende ska dock aldrig faktureras med mer än 10 000 kronor trots ovanstående uträkning.

#### *Taxa för jakträttsupplåtelse*

Taxa för jakträttsupplåtelser ska basera sig på uthyrd hektar.

Jakträttsupplåtelser ska vara 110 kronor per hektar.

#### *Taxa för ändamålsspecifika arrenden*

Taxa för ändamålsspecifika arrenden ska basera sig på fasta summor.

Arrende för mast med tillbehör ska vara 12 000 kronor.

Arrende för teknikbod och liknande anläggningar ska vara 7 000 kronor.

Arrende för skyltanläggning för näringsidkare ska vara 3 000 kronor.

#### **Taxa för parkeringsköp**

Taxa för parkeringsköp avser rätten att nyttja plats på kommunal parkering på kvartersmark och ska vara 250 000 kronor per parkeringsplats.

#### **Taxa för försäljning av tomter**

Taxa för försäljning av tomter ska basera sig på ändamålet med tomter.

Försäljning av småhustomter ska vara 30 000 – 750 000 kronor per tomt.

Försäljning av verksamhetstomt ska vara 30 – 300 kronor per kvadratmeter.

#### **Taxa för tomtkän**

Taxan avser årsavgifter per kalenderår.

Placering i tomtkän ska vara 300 kronor.

#### **Förändrade taxor**

Taxa	Taxa 2024	Taxa 2025	Kommentarer

#### **Intäkter från taxor och avgifter**

Verksamhetsområde	Utfall 2023	Budget 2024	Prognos 2024	Budget 2025
Summa (mnr)				