

Ekonomi och organisation

Ekonomiskt utgångsläge

Jämfört med kommuner med liknande förutsättningar — Trosa, Knivsta, Nykvarn, Habo, Lekeberg, Hammarö, Svedala och Öckerö — framstår Söderköping som finansiellt svagare. Kommunerna är ungefär lika stora, uppfattas som attraktiva små- eller sommarstäder och har betydande pendling till större arbetsmarknader inom cirka 30 kilometer.

Jämförelsen visar att Söderköping inte är en kommun där allt fungerar dåligt, men inte heller en kommun med robust ekonomisk hushållning. Den löpande verksamheten klaras periodvis hyggligt, medan den långsiktiga finansiella bärkraften är svag.

Huvuddiagnos

Den samlade bilden är blandad, men innehåller tydliga riskområden. Resultaten för 2024–2025 är bättre än för 2023, men kommunen går in i kommande år med en svag balansräkning, snabbt stigande skulder och låg självfinansiering av investeringar.

Söderköping använder inte fullt ut sina geografiska förutsättningar och närheten till större arbetsmarknader för att bygga en starkare ekonomisk position. Huvudproblemet är en otillräcklig långsiktig finansiell hållbarhet och därmed en svag motståndskraft mot framtida kostnadsökningar och investeringsbehov.

Nyckelproblem i ekonomin

De tydligaste ekonomiska varningssignalerna är:

- negativ soliditet inklusive pensionsåtaganden,
- snabbt ökande låneskuld,
- låg självfinansiering av investeringar,
- höga investeringsutgifter.

Soliditeten inklusive pensionsåtaganden uppgick 2024 till cirka minus 3 procent. De långfristiga skulderna har ökat från cirka 26 000 kronor per invånare 2019 till cirka 70 000 kronor per invånare 2025.

Självfinansieringsgraden för investeringar var cirka 35 procent 2024, samtidigt som kommunen närmar sig en sammanlagd skuldsättning på en miljard kronor. Utvecklingen begränsar kommunens handlingsutrymme och försvårar genomförandet av större investeringar utan ytterligare upplåning eller en förstärkning av balansräkningen.

Verksamhet och kostnadsbild

De största frågetecknen finns inom äldreomsorgen, de sociala verksamheterna för bland annat barn och unga, bistånd och missbruk samt kommunens lokalkostnader.

En del av äldreomsorgens högre kostnader kan förklaras av kommunens åldersstruktur.

Kostnadsavvikelserna är dock för stora för att enbart kunna hänföras till strukturella förhållanden. Det finns därför indikationer på att resurserna inom vissa verksamheter inte används tillräckligt effektivt eller är mindre väl anpassade till behoven.

Kostnader, bemanning, arbetssätt, lokalanvändning och verksamhetsresultat behöver därför granskas mer systematiskt och jämföras med liknande kommuner.

Strukturella förutsättningar

Söderköping ingår i en större regional arbetsmarknad och borde över tid kunna stärka sin ekonomiska bas genom inflyttning, pendling, företagande och högre skattekraft. När dessa förutsättningar inte får tydligare genomslag i kommunens skattekraft, utbildningsprofil och socioekonomiska utveckling behöver orsakerna analyseras. Det finns tecken på att kommunen inte fullt ut omsätter sitt geografiska läge och sin attraktivitet i en starkare och mer hållbar ekonomisk utveckling.

Samlad slutsats

Söderköpings ekonomi är inte genomgående dåligt skött, men den är för svag i förhållande till kommunens läge och förutsättningar.

- Finansiell hållbarhet: svag.
- Löpande verksamhet: blandad.
- Strukturjusterad effektivitet: tydliga frågetecken.
- Regionala förutsättningar: inte fullt utnyttjade.

Kommunens samlade styrning och förvaltning har bidragit till ett bekymmersamt ekonomiskt läge. För att möta framtida kostnader och större åtaganden, däribland konsekvenserna av en ny genomfart, krävs tydliga prioriteringar och strukturella åtgärder. Som en del i arbetet kan även en försäljning av Ramunderstaden behöva prövas.

Åtgärdas genom stärk balansräkningen och begränsa skuldsättningen

Kommunen ska stärka balansräkningen, minska behovet av ny upplåning och analysera investeringsbehov, självfinansiering och soliditet innan nya större investeringar beslutas.

Varje större investering ska prövas utifrån:

- livscykelkostnad,
- framtida driftkostnad,
- finansiering,
- verksamhetsnytta,
- ekonomisk och organisatorisk risk.

Även Ramunderstaden ska kunna bedömas som en möjlig finansieringsresurs.

Bryt kostnadsutvecklingen

Kostnadsutvecklingen behöver brytas genom en systematisk genomlysning av kommunens verksamheter. Granskningen ska särskilt omfatta:

- hemtjänst och särskilt boende,
- personaltäthet och bemanning,
- brukarresultat och verksamhetskvalitet,
- lokalkostnader och lokalanvändning,
- egen regi jämfört med köpt verksamhet.

Kommunens kostnader, kvalitet och nyckeltal ska jämföras med liknande kommuner.

Möjligheterna till kommunalförbund, gemensam drift, samordnade stödfunktioner och andra former av mellankommunal samverkan ska också analyseras.

Tydliggör styrning och ansvar

Ansvarsfördelningen mellan politik och tjänstemannaorganisation ska tydliggöras.

Politiken ska besluta om mål, prioriteringar, resurser och uppföljning.

Tjänstemannaorganisationen ska ges tydliga mandat, beslutsvägar och arbetsro för att genomföra besluten.

Ledningsstrukturen ska stärkas genom tydliga processägare, systematisk uppföljning och en kultur som präglas av ansvarstagande, lärande och kontinuerlig förbättring. Kvalitetsarbete och effektivisering ska inte bedrivas som tillfälliga projekt, utan integreras i den ordinarie verksamhetsstyrningen.

Ett kommunövergripande kvalitetssystem

Ett centralt verktyg för att genomföra åtgärderna är att införa ett kommunövergripande kvalitetssystem. Systemet ska hjälpa kommunen att använda sina resurser bättre, tydliggöra ansvar och säkerställa att politiska beslut genomförs på ett rättssäkert och effektivt sätt.

Ett kvalitetssystem är ett strukturerat sätt att styra, följa upp och förbättra kommunens arbete. Det omfattar bland annat:

- rutiner och arbetsprocesser,
- ansvar och mandat,
- dokumentation,
- besluts- och delegationsvägar,
- uppföljning och analys,
- hantering av fel, brister och avvikelser,
- systematiskt förbättringsarbete.

Systemet ska även tydligt skilja mellan politikens och tjänstemannaorganisationens roller, ansvar och befogenheter.

Krav och kommunövergripande behov

Det finns inget generellt krav på att en kommun ska ha ett enda kommunövergripande kvalitetssystem. Däremot finns krav på systematiskt kvalitetsarbete inom flera lagstyrda verksamheter, exempelvis socialtjänst, LSS, kommunal hälso- och sjukvård och skola.

Ett sammanhållet kommunövergripande system är därför ett viktigt verktyg för att skapa en effektiv, rättssäker och kvalitativ verksamhet även utanför de områden där särskilda lagkrav gäller. Kommuner som Västervik och Kalmar har utvecklat kommunövergripande och certifierade arbetssätt. Söderköping saknar i dag ett motsvarande sammanhållet system.

Syfte och nytta

Syftet är att skapa tydlighet, rättssäkerhet, kvalitet och effektivitet. Systemet ska visa vem som:

- beslutar,
- bereder,
- genomför,
- dokumenterar,
- följer upp,
- ansvarar för att brister åtgärdas.

För politiken ger systemet bättre beslutsunderlag, tydligare återrapportering och större möjlighet att bedöma om beslutade mål uppnås.

För tjänstemannaorganisationen skapar det gemensamma arbetssätt, tydliga processer och klarare ansvar. Uppföljning, avvikelshantering och analys blir en naturlig del av verksamheten och kan därmed driva förbättringar och stärka styrningen.

Politikens och tjänstemannaorganisationens roller

Politiker är folkvalda företrädare. De ska representera invånarna, formulera politiska viljor samt besluta om mål, prioriteringar och resurser. De ska också följa upp verksamhetens resultat.

En politiker är inte en anställd tjänsteperson och ska därför inte ha en befattningsbeskrivning. Det politiska uppdraget regleras i stället genom lagstiftning, reglementen, delegationsordningar och politiska beslut.

Tjänstemannaorganisationen består av anställda chefer och medarbetare. Den ska bereda ärenden, verkställa politiska beslut, tillhandahålla kommunal service och säkerställa att verksamheten följer lagar, politiska beslut, rutiner och professionella krav.

För tjänstemannaorganisationen är befattningsbeskrivningar, delegationsordningar, ansvarsfördelning och dokumenterade arbetsrutiner därför centrala.

Konsekvenser av otydlig styrning

Utan ett sammanhållet kvalitetssystem riskerar gränsen mellan politik och tjänstemannaorganisation att bli otydlig. Politiker kan börja agera operativt, samtidigt som tjänstepersoner kan få oklara eller motstridiga uppdrag. Det skapar osäkerhet om ansvar, mandat och beslutsvägar.

Bristande systematik kan också leda till:

- ojämn arbetsätt,
- svag dokumentation,
- bristande uppföljning,
- otydligt ansvar för enskilda ärenden,
- osäkerhet om politiska beslut har genomförts,
- återkommande fel utan korrigerande åtgärder.

Följden kan bli långsammare processer, sämre service, ökade kostnader, interna konflikter, minskat förtroende, åsidosatta lagkrav och felaktig verkställighet av politiska beslut.

Slutsats

Söderköpings ekonomiska problem kan inte lösas enbart genom besparingar eller enskilda effektiviseringsprojekt. Kommunen behöver samtidigt stärka sin ekonomiska styrning, tydliggöra ansvarsfördelningen och utveckla ett systematiskt arbetssätt för kvalitet och uppföljning.

Västervik och Kalmar har certifierat delar av sitt kvalitetsarbete enligt ISO 9001. Söderköping bör på motsvarande sätt införa ett kommunövergripande kvalitetssystem med målet att på sikt kunna certifiera verksamheten.