



# Granskning av hur kommunen arbetar med effektiviseringar

Granskningsrapport 2017:2

Huddinge kommun

KPMG AB

2017-06-01

Antal sidor 15

Antal bilagor 0

[Granskning av hur kommunen arbetar med effektiviseringar.docx](#)



## Huddinge kommun

Granskning av hur kommunen arbetar med effektiviseringar

KPMG AB

2017-06-01

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	1
2	Inledning/bakgrund	2
3	Hur ser kommunens styrmodell ut?	3
4	Har kommunen någon specifik modell för att arbeta med effektiviseringar?	6
5	Hur tillämpas kommunens styrmodell i nämnderna?	7
6	Har nämnderna egna modeller för att arbeta med effektivisering? Hur ser i så fall dessa ut?	8
7	Hur slår de strategiska målen under rubriken effektiv organisation igenom i budgetprocessen?	8
8	Hur följs de strategiska målen upp i t.ex. delårsrapporter och årsredovisning?	10
9	Slutsats och rekommendationer	12

# 1 Sammanfattning

Vi har av Huddinge kommuns revisorer fått i uppdrag att granska hur kommunen arbetar med effektivisering av verksamheterna. Uppdraget ingår i revisionen för år 2017. Kommunens revisorer har uppmärksammat ESO-rapport om kommunal effektivitet "Mer än tur i struktur" utgiven 2016 och som påvisar att det i Sveriges kommuner finns stora effektivitetsvinster att hämta.

Huddinge kommun har formulerat tre strategiska mål under rubriken effektiv organisation: Attraktiv arbetsgivare, Sund ekonomi och Systematisk kvalitetsutveckling.

Granskningen har syftat till att konstatera om kommunen på ett strukturerat sätt arbetar med att effektivisera verksamheterna, antingen genom att minska kostnader eller att höja kvaliteten.

Granskningen har avsett att besvara följande revisionsfrågor:

- Hur ser kommunens styrmodell ut?
- Har kommunen någon specifik modell för att arbeta med effektiviseringar?
- Hur tillämpas kommunens styrmodell i nämnderna?
- Har nämnderna egna modeller för att arbeta med effektivisering? Hur ser i så fall dessa ut?
- Hur slår de strategiska målen under rubriken effektiv organisation igenom i budgetprocessen?
- Hur följs de strategiska målen upp i t.ex. delårsrapporter och årsredovisning?

Någon specifik modell för att arbeta med effektiviseringar har kommunen inte. Däremot bedömer vi att kommunen har en väl genomtänkt styrmodell som genomsyrar nämndernas verksamhetsplaner, budget och uppföljning och på så vis kan kallas för en modell för att arbeta med effektiviseringar. Kommunen har också personella resurser som används för utredningar av olika slag. En särskild utredning har genomförts där effektiviseringspotentialer inom kommunens olika verksamheter har kartlagts.

Egna modeller för att arbeta med effektiviseringar finns inte i de nämnder som vi har granskat. Det är styrmodellen som används även här.

De strategiska målen attraktiv arbetsgivare, sund ekonomi och systematisk kvalitetsutveckling används i budgetprocessen och rapportering. Båda de granskade nämnderna har satt upp mål för sund ekonomi där framför allt kunskapshöjande åtgärder inom ekonomi, budget och uppföljning ska införas.

Kommunen har i en egen utredning kartlagt att det finns ca 480 miljoner kronor i effektiviseringspotential varav 30 miljoner kronor härrör sig till äldreomsorgen.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunen att:

- Att ta tillvara den utredningskapacitet som kommunen har på kommunledningsnivå och i högre grad säkerställa implementering av olika strategier och modeller på förvaltningsnivå

- Att stärka uppföljningen och utkräva efterlevnad av de utvecklingsåtaganden som nämnderna ställer upp, inte minst gällande ekonomin. Kommunen står inför stora utmaningar framöver och behöver göra allt för att skapa utrymme för kommande investeringar
- Att utbilda första linjens chefer i ekonomi och kostnads kontroll
- Att utifrån utredningen "Effektivisera i Verksamheten" vidta krafttag i de verksamheter som uppvisar effektiviseringspotential utifrån standardkostnaderna. Ett exempel är inom äldreomsorgen där det utifrån ett standardkostnadsresonemang finns en potential om ca 30 miljoner kronor.
- Att göra allvar av och arbeta konkret mot att uppnå en kostnadsnivå som den som Sveriges 30 bästa kommuner har. En beräknad effektivitetspotential är 480 miljoner kronor årligen.

## 2 Inledning/bakgrund

Vi har av Huddinge kommuns revisorer fått i uppdrag att granska hur kommunen arbetar med effektivisering av verksamheterna. Uppdraget ingår i revisionen för år 2017. Kommunens revisorer har uppmärksammat ESO-rapport om kommunal effektivitet "Mer än tur i struktur" utgiven 2016 och som påvisar att det i Sveriges kommuner finns stora effektivitetsvinster att hämta.

### 2.1 Syfte och revisionsfråga

Huddinge kommun har formulerat tre strategiska mål under rubriken effektiv organisation: Attraktiv arbetsgivare, Sund ekonomi och Systematisk kvalitetsutveckling.

Granskningen syftar till att konstatera om kommunen på ett strukturerat sätt arbetar med att effektivisera verksamheterna, antingen genom att minska kostnader eller att höja kvaliteten.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Hur ser kommunens styrmodell ut?
- Har kommunen någon specifik modell för att arbeta med effektiviseringar?
- Hur tillämpas kommunens styrmodell i nämnderna?
- Har nämnderna egna modeller för att arbeta med effektivisering? Hur ser i så fall dessa ut?
- Hur slår de strategiska målen under rubriken effektiv organisation igenom i budgetprocessen?
- Hur följs de strategiska målen upp i t.ex. delårsrapporter och årsredovisning?

### 2.2 Avgränsning

Granskningen har omfattat förutom kommunstyrelsen två av de större nämnderna i kommunen – grundskolenämnden och äldreomsorgsnämnden.

Granskning av hur kommunen arbetar med effektiviseringar.docx

2

## 2.3 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller:

- Kommunallagen 6 kap. 7 §
- Tillämpbara interna regelverk, policys och beslut
- Tillämpbara interna regelverk och policys

## 2.4 Ansvarig nämnd

Granskningen har avsett kommunstyrelsen, grundskolenämnden och äldreomsorgsnämnden.

## 2.5 Projektorganisation/granskningsansvariga

Granskningen har utförts av Göran Acketoft, Certifierad kommunal revisor. Rapporten är sakgranskad av ekonomidirektör och administrativ direktör.

## 2.6 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier
- Intervjuer med kommundirektör, ekonomidirektör, personaldirektör, social- och äldreomsorgsdirektör, ekonomichef social- och äldreomsorgsförvaltningen, t.f. utbildningsdirektör och kvalitetschef samt ekonomichef barn- och utbildningsförvaltningen.

# 3 Hur ser kommunens styrmodell ut?

## 3.1 Iakttagelser

Kommunens styrmodell beskrivs i ett särskilt dokument<sup>1</sup> som återfinns på kommunens hemsida. Den beskrivs även mer övergripande i Mål och budget 2017.

Styrmodellen utgår ifrån en övergripande vision om ett hållbart Huddinge 2030. Det ska vara bra att leva och bo i Huddinge. Utbildningen ska hålla hög kvalitet. Fler ska ha jobb. Det ska vara god omsorg för individen och det ska finna ett ekosystem i balans. Utifrån dessa mål anger fullmäktige även delmål.

---

<sup>1</sup> Huddinge kommuns styrmodell  
Granskning av hur kommunen arbetar med effektiviseringar.docx

Visionen ska genomsyra nämndernas verksamhetsplaner och uppföljning.



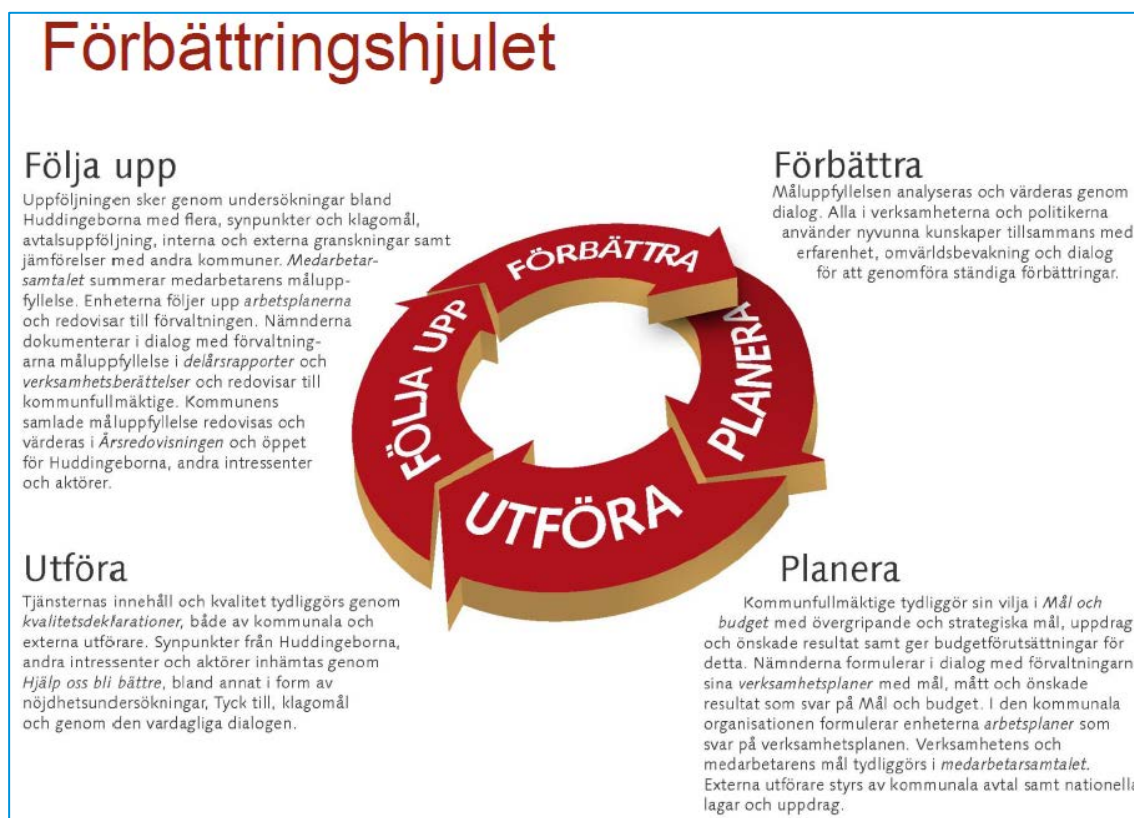
Samtliga nämnder ska utifrån kommunfullmäktiges mål och delmål, inom givna ekonomiska ramar och inom sitt ansvarsområde, utarbeta tydliga mål och åtaganden i sin verksamhetsplan. Bilden nedan är hämtad från Mål och budget 2017.

**Principer för ekonomistyrning**

Nämnderna ska utifrån sin ram ta ett självständigt ansvar för ekonomin, vilket understryks i ekonomistyrningsprinciperna. Nämndernas fortsatta budgetarbete ska således bygga på den faktiska behovs- och kostnadsutveckling som nämnderna själv beräknar, och de prioriteringar nämnderna själv vill göra, för att utifrån fullmäktiges beslut om mål och budget bedriva en bra och effektiv verksamhet och ha en ekonomi i balans. Nämnderna ska ha en långsiktighet i sina prioriteringar och i grunden se över befintlig verksamhet samtidigt som nödvändig utveckling måste beaktas.

Den budget som nämnderna får sig tilldelat bygger på uppräknig av lönekostnader och övriga kostnadsökningar.

Styrmodellen bygger på ständiga förbättringar och illustreras i nedanstående bild.



### Planera

Utgångspunkten är Mål och budget som kommunfullmäktige beslutar om. Fullmäktiges beslut grundar sig i nämnderna verksamhetsplaner med mål, mått och önskade resultat. Verksamhetsplanerna är ett resultat av budgetdialogen mellan respektive nämnd och budgetberedning.

### Utföra

Alla nämnder ska upprätta kvalitetsdeklarationer som ska genomsyra verksamheterna. Detta gäller även externa utförare. Kvalitetsdeklarationerna är genom politiskt beslut avskaffade 2017.

### Följa upp

Uppföljningen är en viktig del i styrmodellen. Uppföljning av nämndernas mål görs ibland annat delårsrapporter och verksamhetsberättelser.

Granskning av hur kommunen arbetar med effektiviseringar.docx

5

## **Förbättra**

Måluppfyllelsen analyseras och ligger som grund för kommande planering. Tanken är att detta ska leda till ständiga förbättringar av verksamheterna.

## **3.2 Bedömning**

Det finns många olika former av styrmodeller. Huddinge kommuns styrmodell sammanväver på ett bra sätt vision, övergripande mål, fokusområden och ekonomistyrprinciper. Ständiga förbättringar och dialog är viktiga delar i styrmodellen.

Vi bedömer att styrmodellen är ändamålsenlig.

## **4 Har kommunen någon specifik modell för att arbeta med effektiviseringar?**

### **4.1 Iakttagelser**

Kommunen har för närvarande ingen specifik modell, utöver styrmodellen, för att arbeta med effektiviseringar. I syfte att effektivisera kommunens planerings- och uppföljningsprocess har dock ett projekt som kallas "Digipuff" startats men har ännu inte implementerats. Det görs också mycket jämförelser mot dels standardkostnad och dels mot jämförelsekommuner. Huddinges jämförelsekommuner är Botkyrka, Nacka, Södertälje och Tyresö. Dessa kommuner bedöms ha en likartad struktur som Huddinge.

Kommunstyrelsens förvaltning gjorde under 2015 en analys över hur effektiva Huddinge kommuns verksamheter bedrivs. Resultatet presenterades i en rapport 2015-09-12 och heter "Effektivisera i Verksamheten".

Med standardkostnad avses hur mycket nettokostnaden per invånare borde kunna vara utifrån den struktur kommunen har och kan anses vara ett slags mått på hur effektivt verksamheten bedrivs.

Uppgifter om standardkostnad kan bland annat hittas i Kolada (Kommun- och landstingsdatabas). Det finns redovisade standardkostnader per kommun inom områdena:

- Förskola och skolbarnomsorg
- Grundskola inkl. förskoleklass
- Gymnasieskola
- Äldreomsorg
- Individ- och familjeomsorg



Totalt sett över samtliga Huddinge kommuns verksamheter var kommunens nettokostnad 818 kr lägre än en beräknad standardkostnad per invånare år 2015 då kommunstyrelsens förvaltning genomförde utredningen. Ett genomsnitt av landets kommuner låg 732 kr per invånare högre än sin standardkostnad. Huddinge är därmed "effektivare" än ett genomsnitt av rikets kommuner. Jämfört med sina jämförelsekommuner är Huddinge dock mindre effektiv. Dessa hade en nettokostnad som understeg sin standardkostnad med 1 783 kr per invånare. Rikets 30 mest effektiva kommuner hade en nettokostnad som understeg sin standardkostnad med 5 446 kr per invånare.

Äldreomsorgen avviker i Huddinge kommun. Även om nettokostnaden understiger den totala standardkostnaden var nettokostnaden för äldreomsorgen 311 kr högre än standardkostnaden per invånare. Med en befolkning på 105 000 år 2015 indikerar detta en effektiviseringspotential på mer än 30 miljoner kronor årligen.

Om Huddinge kommun ska uppnå den genomsnittliga nivån som de 30 mest effektiva kommunerna i riket är effektivitetspotentialen ca 480 miljoner kronor årligen.

## 4.2 Bedömning

Någon specifik modell för att arbeta med effektiviseringar finns inte i Huddinge kommun. Det innebär inte att man inte jobbar med frågan. Det har gjorts grundliga analyser över var det finns effektiviseringspotentialer i verksamheterna. Själva styrmodellen i kommunen fokuserar också i hög grad på effektivisering av verksamheterna. Även kommunens plan för långsiktig finansiering av infrastruktur och verksamhetslokaler fokuserar på att effektivisera i verksamheterna.

Kommunens styrmodell talar specifikt om ständiga förbättringar och det är tankegångar som är bekanta ute i förvaltningarna.

Vi bedömer att det i form av styrmodell och analyser ändå finns modeller för att arbeta med effektiviseringar men att förbättringsområden finns.

## 5 Hur tillämpas kommunens styrmodell i nämnderna?

### 5.1 Lakttagelser

Kommunens styrmodell kommer till uttryck i nämndernas verksamhetsplaner. Samtliga nämnders verksamhetsplaner är strukturerade på samma sätt. De börjar med en beskrivning av Huddinge kommuns vision och mål där kommunens fem övergripande mål räknas upp. Där återfinns även de tre strategiska målen attraktiv arbetsgivare, sund ekonomi och systematisk kvalitetsutveckling.

Under rubrikerna Bra att leva i, Utbildning med hög kvalitet, Fler i jobb, God omsorg för individen och Ekosystem i balans omsätter respektive nämnd sina mål i samstämmighet med de övergripande målen.

Nämnderna redovisar i sina verksamhetsplaner utvecklingsområden för sin verksamhet utifrån de övergripande målen. För en del av målen och där det är tillämpligt sätts riktvärden/mål upp i kvantifierbara termer.

## 5.2 Bedömning

Vi bedömer att kommunens styrmodell tillämpas fullt ut i nämnderna vad gäller att producera sina verksamhetsplaner. Hur efterlevnaden är har vi inte tagit ställning till i denna granskning.

## 6 Har nämnderna egna modeller för att arbeta med effektivisering? Hur ser i så fall dessa ut?

### 6.1 Iakttagelser

Vare sig äldreomsorgsnämnden eller grundskolenämnden har någon egen modell för att arbeta med effektivisering. Nämnderna arbetar utifrån fullmäktiges mål som är omsatta till mål och planer i nämndernas egna verksamhetsplaner.

För enskilda och avgränsade projekt finns framtaget en projektstyrningsmodell som gäller för hela Huddinge kommun. Den heter "Projektstyrningsmodell för Huddinge kommun – riktlinjer för styrning och planering av projekt". Syftet med denna är att få till stånd effektiva projekt som snabbt leder till det resultat som projektet syftar till.

### 6.2 Bedömning

Bara för att man inte har någon specifik modell för att arbeta med effektivisering betyder det inte att man inte arbetar med frågan. Kommunens styrmodell syftar i sig till ständiga förbättringar. Med tanke på att äldreomsorgsnämnden har hög nettokostnad i förhållande till sin standardkostnad samt ett negativt ekonomiskt resultat 2016 finns det anledning att fundera över om inte särskilda insatser för att arbeta med effektivisering borde göras.

## 7 Hur slår de strategiska målen under rubriken effektiv organisation igenom i budgetprocessen?

### 7.1 Iakttagelser

De tre strategiska målen under rubriken effektiv organisation är

- Attraktiv arbetsgivare
- Sund ekonomi

- Systematisk kvalitetsutveckling

I nämndernas verksamhetsplaner finns dessa rubriker och nämnderna analyserar sin verksamhet utifrån detta och beskriver mål och åtgärder/utvecklingsåtaganden för att uppnå en acceptabel nivå.

Det mål som nämnderna tycks ha svårast för är "Sund ekonomi". I äldreomsorgsnämndens verksamhetsplan beskrivs vilka åtgärder som ska vidtas under 2017 för att få en ekonomi i balans med budget.

- Budgetprocessen behöver ytterligare tydliggöras och förbättras så att samtliga chefer dels får förståelse för det egna ansvaret i budgetarbetet och del får redskap för att kunna ta ansvar för budgetarbetet.
- Utbilda samtliga chefer inom äldreomsorg egen regi i praktisk ekonomi med fokus på budgetering och uppföljning.
- Extern konsult anlitas för en första genomgång av vilka verksamheter som har höga kostnader i jämförelse med andra kommuner.

Grundskolenämnden hade ett ekonomiskt överskott på 3,3 miljoner kronor 2016. I sin verksamhetsplan anger man att den av fullmäktige tilldelade budgeten inte räcker för att driva sin verksamhet som tänkt. Det fattas ca 3,5 miljoner kronor. Fullmäktige beslutade om en ram om 1 636,6 miljoner kronor medan nämnden beräknas ha behov av 1 640,1 miljoner kronor. Det är en procentuell avvikelse om ca 0,2 procent.

För att hålla sin budget i balans anger man följande utvecklingsåtaganden:

- **Regelbunden ekonomisk rapportering**  
Införa månadsuppföljningar med prognos för att få en bättre uppföljning och kontroll på det ekonomiska läget. På sikt är tanken att alla gör det genom kommunen budget- och prognosverktyg IBP.
- **Hälsobokslut – ta fram och synliggöra kostnader för personal och exempel på vad sjukfrånvaro kostar.**
- **Säkerställa att redovisning är korrekt.**  
Ta fram en utbildningsplan gällande redovisning och system.
- **Öka avgiftsfinansieringen**  
Utredning av avgifter och taxor inom nämnden samt gemensam kalkyl för prissättning av måltider (köp/sälj måltider).

Och för en långsiktig balans:

- Benchmarking, vilket innebär att jämföra våra verksamheter med andra kommuner för att säkerställa att nivåerna på våra kostnader ligger på en acceptabel nivå.
- Få fram verksamhetslokaler som är ändamålsenliga genom att ta fram process för hur kommunala/privata lokaler ska hanteras på tjänstemanna- och politikernivå.

I våra intervjuer med äldreomsorgsförvaltningen framkom att effektiviteten uppmätts som låg. Hemtjänsten uppges ha en uppmätt nyttjandegrad (tid hos brukare i förhållande till totalt tillgänglig arbetstid) på 45-50 %. I budget är nyttjandegraden 65 %.

Personaltätheten på boenden är hög. På somatisk boende är personaltätheten 0,81 och på demensboenden 0,96. Ett långsiktigt mål för somatiskt boende är en personaltäthet på 0,57. Detta tänker man lösa genom att ge de somatiska boendena ett årligt effektivitetskrav motsvarande löneökningarna tills man kommit ner i nivån 0,57.

## 7.2 Bedömning

Vi bedömer att nämndernas konkretiserade målsättningar under rubrikerna Attraktiv arbetsgivare, Sund ekonomi och Systematisk kvalitetsutveckling ligger i linje med fullmäktiges beslutade mål. Båda nämnderna har satt upp utvecklingsåtaganden inom området sund ekonomi där kunskapshöjande åtgärder inom ekonomi, budget och uppföljning ska införas. Detta gäller framför allt hos budgetansvariga chefer på första linjens nivå men även högre upp i organisationerna.

Äldreomsorgsnämnden behöver ta krafttag i att få upp nyttjandegraden inom hemtjänsten (om mätningarna stämmer) och för att minska personaltätheten inom boendena. Vi anser att mer kan göras än att bara sätta ett årligt effektivitetskrav som motsvarar lönekostnadsökningarna. Med nuvarande budget bör man kunna kräva att äldreomsorgsnämnden uppnår ett positivt ekonomiskt resultat 2017. Det av nämnden bedömda behovet om 3,5 miljoner kronor mer än vad fullmäktige beslutat är endast ca 0,2 procent av den totala budgeten. Nämnden har beslutat att anlita en extern konsult för att för att belysa vilka verksamheter som har höga kostnader i jämförelse med andra kommuner. Detta anser vi vara en bra åtgärd.

## 8 Hur följs de strategiska målen upp i t.ex. delårsrapporter och årsredovisning?

### 8.1 Iakttagelser

Samtliga nämnders delårsrapporter har samma struktur, d.v.s. samma rubriker och samma sätt att redovisa på. De strategiska målen Attraktiv arbetsgivare, Sund ekonomi och Systematisk kvalitetsutveckling följs upp av samtliga nämnder och redovisas i delårsrapporterna.

I kommunens årsredovisning redovisas inte de strategiska målen och måluppfyllelse för respektive nämnd utan där finns en mer sammanfattande redovisning av måluppfyllelsen av de strategiska målen.

#### **Systematisk kvalitetsutveckling**

I årsredovisningen är den systematiska kvalitetsutvecklingen gulmarkerad. Det innebär att det bedöms finnas förbättringsområden. Sju av de nio nämnderna i Huddinge

kommun har bedömt att de har en "god" systematisk kvalitetsutveckling och två av nämnderna har bedömt sin systematiska kvalitetsutveckling som "godtagbar".

Flera av nämnderna rapporterar att de är försenade med flera av sina utvecklingsåtaganden.

I **systematisk kvalitetsutveckling** ligger att **systematiskt planera, följa upp och förbättra**. För ändamålet avser kommunen implementera ett digitalt system för att effektivisera och förbättra arbetet med kommunens planerings- och uppföljningsprocess. Projektet kallas "Digipuff". Arbetet med Digipuff har blivit försenat vilket bland annat påverkar social- och äldreomsorgsförvaltningens anskaffning av systemstöd för ledningssystem enligt SOSFS 2011:9<sup>2</sup> då upphandlingen av de två systemstöden ska samordnas.

Gymnasienämnden hade vid årsredovisningen upprättande bland annat inte uppfyllt sitt åtagande att under 2016 utveckla arbetet med ungdoms- och elevdatabasen för att möjliggöra uppföljning av resultaten gällande gymnasieexamen och byten och avbrott bland alla folkbokförda gymnasieelever.

Kommunstyrelsen skulle ha infört en ny kammungemensam metod för det systematiska brandskyddsarbetet i kommunens alla verksamheter. Även detta är försenat.

Ett arbete med att införa nytto- och kostnadsanalyser har genomförts men det beslutade verktyget har ännu inte implementerats fullt ut.

Förskole-, grundskole- och gymnasienämnderna har inspekterats av Skolinspektionen utan anmärkning på det systematiska kvalitetsarbetet.

Ett annat delmål inom det systematiska kvalitetsutvecklingsarbetet är en **ökad processorientering**. Här konstateras i årsredovisningen att få utvecklingsåtaganden gjordes under 2016 och att en del skjutits på framtiden. Sammantaget konstateras att arbetet med en ökad processorientering i viss mån har tappat tempo i kommunen.

Övriga delmål under rubriken systematisk kvalitetsutveckling är "Ökad projektmognad för ett effektivt utvecklingsarbete", "God användning av digitaliseringens möjligheter" och "Viktigt att samarbeta med och lära av andra". Dessa delmål bedöms ha en god måluppfyllelse.

### **Attraktiv arbetsgivare**

Delmålen under rubriken är "Engagerade och professionella medarbetare", "Engagerade och professionella chefer", "Goda förutsättningar". De två första delmålen bedöms ha god måluppfyllelse medan den tredje bedöms ha godtagbar måluppfyllelse. Sammanvägd bedömning är att det strategiska målet attraktiv arbetsgivare har en god måluppfyllelse. Huddinge kommun är med i SKL:S mätning av "Hållbart medarbetarengagemang (HME) och uppvisar goda resultat för Huddinge kommun som dock ligger något under läns- och riksgenomsnittet.

---

<sup>2</sup> Författningen föreskriver att verksamheter som lyder under 5 kap. 4 § hälso- och sjukvårdslagen, 16 § tandvårdslagen, 6 § LSS och 3 kap 3 § tredje stycket socialtjänstlagen ska ha ett ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete.

## Sund ekonomi

Det strategiska målet sund ekonomi bedöms som godtagbart. Att bedömningen inte uppnår nivån god beror på att nämnderna tillsammans gick med 21,1 miljoner kronor i underskott 2016. Delmålet "Budgethållning" har bedömts som "ej godtagbar". 21,1 miljoner innebär 0,4 procent i ekonomiskt underskott. Inte heller delmålet "Långsiktig balans" får högsta betyg utan stannar på "godtagbart". Kommunens ekonomiska resultat behöver vara 2 procent positivt över tid och årets resultat blev endast 1 procent i överskott. För de senaste tre åren har överskottet varit i genomsnitt 1,1 procent vilket understiger den tumregeln för god ekonomisk hushållning på 2 procent. Under den senaste femårsperioden har resultatet varit i snitt 3 procent vilket innebär att det blivit en försämring under de allra senaste åren. En försämring av konsolideringen innebär att investeringsutrymme framåt minskar. Måluppfyllelsen för måttet investeringsutrymme bedöms därför som ej godtagbart. Konsolideringsmålet kommer att följas noga framöver.

## 8.2 Bedömning

De strategiska målen genomsyrar all rapportering. Delårsrapporter från nämnderna har samma struktur vilket gör det lätt att jämföra och tvingar dessutom nämnderna att svara för de åtgärdsåtaganden som de ställer upp.

Att det inte går att utläsa respektive nämnds måluppfyllelse av de strategiska målen i kommunens årsredovisning ser vi inte som en brist. Att belasta kommunens årsredovisning med nämndernas redovisning skulle innebära att årsredovisningen skulle växa med ett inte obetydligt antal sidor. De avvikelser som nämnderna har nämns i text och det finns underlag att tillgå och som använts som underlag till årsredovisningen.

## 9 Slutsats och rekommendationer

Huddinge kommun arbetar mycket med olika former av strategier. Någon specifikt uttalad modell eller strategi för effektivisering har kommunen inte. Däremot har kommunen en väl genomtänkt styrmodell som fokuserar på effektiviseringar. Kommunen har också personella resurser att göra olika former av jämförelser och effektivitetsstudier vilket är bra.

Vårt intryck är ifrån såväl dokumentation som från våra intervjuer att de strategier och modeller som finns i kommunen i ganska hög grad stannar på kommunledningsnivå och inte lyckas genomsyra verksamheterna på förvaltningarna.

Det tas i kommunens årsredovisning upp ett antal saker som tyder på att det kanske är för mycket på gång samtidigt. Ett av delmålen i kommunens kvalitetsutvecklingsarbete är en ökad processorientering och där skrivs i årsredovisningen att "arbetet med en ökad processorientering i viss mån har tappat tempo i kommunen". Projektet DigiPuff som syftar till att implementera ett digitalt system för att effektivisera och förbättra arbetet med kommunens planerings- och uppföljningsprocess har försenats vilket fått följdverkningar på social- och äldreomsorgsförvaltningens införande av ett ledningssystem. Nytt- och kostnadsanalyser har inte implementerats och det finns flera andra projekt som försenats.

Granskning av hur kommunen arbetar med effektiviseringar.docx

12

Vi får också intrycket av att uppföljningsprocessen och målutvärderingen i mångt och mycket läggs på nämnderna. Nämnderna kan i högre grad utkrävas ansvar, anser vi. T.ex. skrivelser om att det fattas 0,2 procent i grundskolenämndens budget för att klara sin verksamhetsplan borde inte accepteras. Inte heller borde strategin inom social- och äldreomsorgsnämnden om att komma ner i en acceptabel kostnadsnivå genom att årligen effektivisera motsvarande lönekostnadsökningar accepteras.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi:

- Att ta tillvara den utredningskapacitet som kommunen har på kommunledningsnivå och i högre grad säkerställa implementering av olika strategier och modeller på förvaltningsnivå
- Att stärka uppföljningen och utkräva efterlevnad av de utvecklingsåtaganden som nämnderna ställer upp, inte minst gällande ekonomin. Kommunen står inför stora utmaningar framöver och behöver göra allt för att skapa utrymme för kommande investeringar
- Att utbilda första linjens chefer i ekonomi och kostnads kontroll
- Att utifrån utredningen "Effektivisera i Verksamheten" vidta krafttag i de verksamheter som uppvisar effektiviseringspotential utifrån standardkostnaderna. Ett exempel är inom äldreomsorgen där det utifrån ett standardkostnadsresonemang finns en potential om ca 30 miljoner kronor.
- Att göra allvar av och arbeta konkret mot att uppnå en kostnadsnivå som den som Sveriges 30 bästa kommuner har. En beräknad effektivitetspotential är 480 miljoner kronor årligen.

KPMG, dag som ovan



Johan Feketoff

Certifierad kommunal revisor