



Kommunstyrelsen

Sammanträdesdatum

25 oktober 2017

Paragraf

§ 31

Diarienummer KS-2017/1764.912

---

## **Granskning av hur kommunen arbetar med effektiviseringar – svar på revisionsrapport**

### ***Kommunstyrelsens beslut***

Som svar på revisionsrapport från Huddinge kommuns revisorer, daterad 12 juni 2017, återopas innehållet i tjänsteutlåtande daterat den 2 oktober 2017.

### ***Sammanfattning***

Huddinge kommuns revisorer har granskat och lämnat rekommendationer avseende hur kommunen arbetar med effektiviseringar. Bedömningen är att kommunen har en väl genomtänkt styrmodell som genomsyrar nämndernas verksamhetsplaner, budget och uppföljning och på så vis kan kallas en modell för effektiviseringar. I kommunstyrelsens och nämndernas verksamhetsplanering för 2018 planeras ett kommungemensamt åtagande där kommunens verksamheter ska jämföras med andra kommuner, särskilt ur ett kostnadsperspektiv, i syfte att identifiera och utveckla verksamheter som kan bli mer kostnadseffektiva. Jämförelserna ska särskilt ha ett länsperspektiv. För bra jämförelser behöver relevanta nyckeltal tas fram. Kommunstyrelsens förvaltning ska leda projektet.

### ***Beslutet delges***

Huddinge kommuns revisorer



HANDLÄGGARE  
Ralph Strandqvist  
08 - 535 302 59  
Ralph.Strandqvist@huddinge.se

Kommunstyrelsen

## Granskning av hur kommunen arbetar med effektiviseringar – svar på revisionsrapport

### Förslag till beslut

#### *Kommunstyrelsens beslut*

Som svar på revisionsrapport från Huddinge kommuns revisorer, daterad 12 juni 2017, åberopas innehållet i tjänsteutlåtande daterat den 2 oktober 2017.

### Sammanfattning

Huddinge kommuns revisorer har granskat och lämnat rekommendationer avseende hur kommunen arbetar med effektiviseringar. Bedömningen är att kommunen har en väl genomtänkt styrmodell som genomsyrar nämndernas verksamhetsplaner, budget och uppföljning och på så vis kan kallas en modell för effektiviseringar. I kommunstyrelsens och nämndernas verksamhetsplanering för 2018 planeras ett kommungemensamt åtagande där kommunens verksamheter ska jämföras med andra kommuner, särskilt ur ett kostnadsperspektiv, i syfte att identifiera och utveckla verksamheter som kan bli mer kostnadseffektiva. Jämförelserna ska särskilt ha ett länsperspektiv. För bra jämförelser behöver relevanta nyckeltal tas fram. Kommunstyrelsens förvaltning ska leda projektet.

### Beskrivning av ärendet

På uppdrag av Huddinge kommuns förtroendevalda revisorer har KPMG genomfört en granskning av hur kommunen arbetar med effektiviseringar. Bedömningen är att kommunen har en väl genomtänkt styrmodell som genomsyrar nämndernas verksamhetsplaner, budget och uppföljning och på så vis kan kallas en modell för effektiviseringar. Granskningen noterar att en särskild utredning har genomförts där effektiviseringspotentialer inom kommunens olika verksamheter har kartlagts.

Utifrån genomförd granskning rekommenderar revisorerna kommunen:

- 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 föra att skapa utrymme för kommande investeringar.

- Att utbilda första linjens chefer i ekonomi och kostnadskontroll.
- Att utifrån utredningen "Effektivisera i Verksamheten" vidta krafttag i de verksamheterna som uppvisar effektiviseringspotential utifrån standardkostnaderna. Ett exempel är inom äldreomsorgen där det utifrån ett standardkostnadsresonemang finns en potential om cirka 30 mnkr.
- Att göra allvar av och arbeta konkret mot att uppnå en kostnadsnivå som den som Sveriges 30 bästa kommuner har. En effektivitetspotential är 480 mnkr årligen.

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

Revisorerna har överlämnat rapporten för yttrande till kommunstyrelsen, grundskolenämnden och äldreomsorgsnämnden.

### **Förvaltningens synpunkter**

I granskningsrapporten skriver KPMG att de bedömer att kommunen i grunden en bra styrmodell som sammanväver vision, övergripande/strategiska mål, fokusområden och ekonomistyrprinciper, där ständiga förbättringar och dialog är viktiga delar. De gör också bedömningen att styrmodellen tillämpas fullt ut i nämnderna vad gäller att ta fram verksamhetsplaner.

Nedan redovisas pågående och planerade åtgärder avseende revisorernas rekommendationer.

- *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 föra att skapa utrymme för kommande investeringar.*

Svar: I kommunens ekonomistyrningsprinciper framgår tydligt nämndens ansvar för uppföljning av ekonomi och verksamhet under året. Samtliga nämnder ska till kommunstyrelsen lämna underlag för uppföljning enligt särskilda instruktioner. Uppföljning av ekonomi och verksamhet görs i delårsrapportering per mars och augusti och i verksamhetsberättelse efter årets slut. Ekonomi följs även upp i månadsrapportering till

kommunstyrelsen. I de fall utfall och/eller prognos innebär negativ avvikelse ska åtgärder vidtas samt redovisas till kommunstyrelsen.

Kommunen avser också att stärka planerings- och uppföljningsprocessen genom att implementera ett systemstöd. Målet är att effektivisera processerna, men även att öka transparensen, förbättra analyser och öka tydligheten i styrningen. Upphandling av systemstöd pågår och planeras att kunna införas till verksamhetsplanering 2019.

- *Att utbilda första linjens chefer i ekonomi och kostnadskontroll.*

Svar: I kommunens obligatoriska chefsintroduktion ingår ett pass om ekonomi och upphandling, inklusive kommunens styrmodell på en övergripande nivå. Respektive förvaltning genomför förvaltningsspecifika ekonomiutbildningar och har på olika sätt uppföljningsmöten med budgetansvariga i anslutning till delårsrapporter och verksamhetsberättelser. Utöver detta erbjuds kommunövergripande ekonomiutbildningar för alla granskare och attestanter.

Flera nämnder har som åtaganden för det strategiska målet Sund ekonomi att öka kompetensen hos chefer i ekonomisk budgetering och uppföljning.

Kommunens samordningsgrupp för ekonomi (ekonomichef/ekonomiansvarig från samtliga förvaltningar, representanter för kommunstyrelseförvaltningens ekonomiavdelning) utvärderar löpande behovet av utbildning och anordnar förvaltningsgemensamma utbildningar utifrån behov.

- *Att utifrån utredningen "Effektivisera i Verksamheten" vidta krafttag i de verksamheterna som uppvisar effektiviseringspotential utifrån standardkostnaderna. Ett exempel är inom äldreomsorgen där det utifrån ett standardkostnadsresonemang finns en potential om cirka 30 mnkr.*
- *Att göra allvar av och arbeta konkret mot att uppnå en kostnadsnivå som den som Sveriges 30 bästa kommuner har. En effektivitetspotential är 480 mnkr årligen.*
- *Att ta tillvara den utredningskapacitet som kommunen har på kommunledningsnivå och i högre grad säkerställa implementering av olika strategier och modeller på förvaltningsnivå.*

Svar: Utredningen "Effektivisera i verksamheten" ingick som en redovisning i ärendet *Strategier för långsiktig finansiering för Huddinge Kommunkoncern (KS 2015/1826.185)* som kommunfullmäktige beslutade om i juni 2016. Sammantaget visade jämförelserna att det finns potential för effektivisering

av kommunens verksamheter. I Mål och budget 2018 har kommunfullmäktige särskilt prioriterat att en ordentlig genomlysning av samtliga verksamheter ska göras för att säkerställa att kommunens verksamheter håller god kvalitet och är kostnadseffektiv. I kommunstyrelsens och nämndernas verksamhetsplanering för 2018 planeras ett kommungemensamt åtagande där kommunens verksamheter ska jämföras med andra kommuner, särskilt ur ett kostnadsperspektiv, i syfte att identifiera och utveckla verksamheter som kan bli mer kostnadseffektiva. Jämförelserna ska särskilt ha ett länsperspektiv. För bra jämförelser behöver relevanta nyckeltal tas fram. Kommunstyrelsens förvaltning ska leda projektet.

Äldreomsorgsnämnden redovisar i sitt svar på revisionsgranskningen att man är medveten om problematiken med höga kostnader inom verksamheterna. PwC har på social- och äldreomsorgsförvaltningens uppdrag jämfört utvecklingen mellan Huddinge kommun och jämförbara kommuner. Utifrån genomlysningen har förslag på åtgärder för en effektivare verksamhet tagits fram. Erfarenheter av genomlysningen av äldreomsorgen ska beaktas i genomförande av det kommungemensamma åtagandet.

Magdalena Bosson  
Kommundirektör

Mats Öberg  
Ekonomidirektör

Ralph Strandqvist  
Budget- och controllerchef

### ***Bilagor***

Revisionskrivelse 2017-06-12  
Revisionsrapport Granskning av hur kommunen arbetar med effektiviseringar

### ***Beslutet delges***

Huddinge kommuns revisorer