



Förskolenämnden

Sammanträdesdatum

2 september 2020

Paragraf

§ 8

Diarienummer FSN-2020/245.601

Revisionsrapport-Granskning av kommunens arbete med effektiviseringar

Förskolenämndens beslut

Förskolenämnden godkänner ordförandens synpunkter och överlämnar ordförandeförslaget som nämndens yttrande till Kommunstyrelsen

Sammanfattning

De förtroendevalda revisorerna i Huddinge kommun har gett revisions- och rådgivningsföretaget KPMG AB i uppdrag att granska om kommunen lever upp till bestämmelserna i kommunallagen om god ekonomisk hushållning. Detta genom att granska effektiviteten i kommunens verksamheter samt genom att analysera huruvida effektiviseringsarbetet sker på ett målinriktat, konsekvent och ändamålsenligt sätt. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2019.

Revisorernas sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen inte haft en ändamålsenlig ledning, samordning och uppföljning för att uppnå en tillräckligt kostnadseffektiv verksamhet. Vidare konstateras att det behövs ett mer strukturerat och systematiskt jämförelsearbete både internt och med andra kommuner, analys av resultat av dessa jämförelser samt framtagande av handlingsplaner för förändringar. Därtill är bedömningen att kommunstyrelsen och nämnderna är på rätt väg men att dessa behöver fortsätta att säkerställa att kommunens verksamhet håller god kvalitet och är kostnadseffektiv.

Revisorerna lämnar samtliga nämnder ett antal rekommendationer kopplat till granskat ansvarsområde. Nämnden och förvaltningen ställer sig positiv till att nämnden ska fortsätta arbetet med att säkerställa en analys- och resultatkultur inom organisation samt att nämnden ska utveckla ledarskapets förutsättningar och förmågor att genomföra förändringar. Nämnden och förvaltningen anser dock att arbete inom detta område redan pågår. Därtill ställer sig nämnden och förvaltningen bakom att nämnden ska tillvara goda exempel inom och utom kommunen avseende effektiviseringar.

Nämnden delar i nuläget inte bedömningen gällande rekommendationen om framtagande av åtgärdsplaner för genomförande av kostnadssänkningar. Förvaltningen jobbar för närvarande med jämförelse-, analys- och förändringsarbete (JAF). Om detta arbete leder till konkreta åtgärdsplaner är för tidigt att säga. För de enskilda enheter som inte har en ekonomi i balans tas redan i dagsläget fram åtgärdsplaner för att genomföra kostnadssänkningar.



Överläggning

I ärendet yttrar sig Tomas Selin (C), Sven Pernils (SD), Tomas Nordström (MP) och Erling Karlsson (S).

Under överläggningen delger ordförande Tomas Selin (C) nämnden ett ordförandeförslag som han föreslår ska ersätta förvaltningens förslag.

Nämnden ställer sig bakom ordförandeförslaget varvid det blir nämndens beslut.

Bilaga

Ordförandeförslag

Beslutet delges

Kommunstyrelsen

Akten



Datum
2020-09-02

Diarienummer
FSN-2020/245.601

Förskolenämnden

Revisionsrapport-Granskning av kommunens arbete med effektiviseringar

Förslag till beslut

Förskolenämnden godkänner ordförandens synpunkter och överlämnar ordförandeförslaget som nämndens yttrande till Kommunstyrelsen.

Sammanfattning

De förtroendevalda revisorerna i Huddinge kommun har gett revisions- och rådgivningsföretaget KPMG AB i uppdrag att granska om kommunen lever upp till bestämmelserna i kommunallagen om god ekonomisk hushållning. Detta genom att granska effektiviteten i kommunens verksamheter samt genom att analysera huruvida effektiviseringsarbetet sker på ett målinriktat, konsekvent och ändamålsenligt sätt. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2019.

Revisorernas sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen inte haft en ändamålsenlig ledning, samordning och uppföljning för att uppnå en tillräckligt kostnadseffektiv verksamhet. Vidare konstateras att det behövs ett mer strukturerat och systematiskt jämförelsearbete både internt och med andra kommuner, analys av resultat av dessa jämförelser samt framtagande av handlingsplaner för förändringar. Därtill är bedömningen att kommunstyrelsen och nämnderna är på rätt väg men att dessa behöver fortsätta att säkerställa att kommunens verksamhet håller god kvalitet och är kostnadseffektiv.

Revisorerna lämnar samtliga nämnder ett antal rekommendationer kopplat till granskat ansvarsområde. Nämnden och förvaltningen ställer sig positiv till att nämnden ska fortsätta arbetet med att säkerställa en analys- och resultatkultur inom organisation samt att nämnden ska utveckla ledarskapets förutsättningar och förmågor att genomföra förändringar. Nämnden och förvaltningen anser dock att arbete inom detta område redan pågår. Därtill ställer sig nämnden och förvaltningen bakom att nämnden ska tillvara goda exempel inom och utom kommunen avseende effektiviseringar.

Nämnden delar i nuläget inte bedömningen gällande rekommendationen om framtagande av åtgärdsplaner för genomförande av kostnadssänkningar. Förvaltningen jobbar för närvarande med jämförelse-, analys- och förändringsarbete (JAF). Om detta arbete leder till konkreta åtgärdsplaner är för tidigt att säga. För de enskilda enheter som inte har en ekonomi i balans tas redan i dagsläget fram åtgärdsplaner för att genomföra kostnadssänkningar.

Beskrivning av ärendet

De förtroendevalda revisorerna i Huddinge kommun har gett KPMG AB i uppdrag att granska om kommunen lever upp till bestämmelserna i kommunallagen om god ekonomisk hushållning. Detta genom att granska

HUDDINGE KOMMUN



effektiviteten i kommunens verksamheter samt genom att analysera huruvida effektiviseringsarbetet sker på ett målinriktat, konsekvent och ändamålsenligt sätt. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2019. I granskningen ingår en uppföljning av den tidigare granskningen av effektivitet 2017 där det konstaterades att kommunstyrelsen och nämnderna har genomfört eller påbörjat arbetet med de förbättringsområden/rekommendationer som framgick i granskningen.

Revisorernas sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen inte haft en ändamålsenlig ledning, samordning och uppföljning för att uppnå en tillräckligt kostnadseffektiv verksamhet. Vidare konstateras att det behövs ett mer strukturerat och systematiskt jämförelsearbete både internt och med andra kommuner, analys av resultat av dessa jämförelser samt framtagande av handlingsplaner för förändringar. Därtill är bedömningen att kommunstyrelsen och nämnderna är på rätt väg men att dessa behöver fortsätta att säkerställa att kommunens verksamhet håller god kvalitet och är kostnadseffektiv.

Revisorerna lämnar följande rekommendationer:

- att nämnderna utarbetar konkreta åtgärdsplaner för genomförande av kostnadssänkningar i verksamheterna med bibehållen eller förbättrad kvalitet.
- att nämnderna fortsätter arbetet med att säkerställa en analys- och resultatkultur inom hela organisationen.
- utveckla ledarskapets förutsättningar och förmågor att genomföra förändring.
- att nämnderna tar tillvara goda exempel inom kommunen och i andra kommuner avseende effektivisering.

Ordförandens synpunkter

Utifrån genomförd granskning rekommenderar revisorerna alla granskade nämnder att:

Utarbeta konkreta åtgärdsplaner för genomförande av kostnadssänkningar.

Nämnden delar inte i nuläget bedömningen men ser att konkreta åtgärdsplaner kan bli aktuellt när pågående jämförelse- och analysarbete identifierat övergripande områden.

I *Mål och budget 2020* gavs ett särskilt prioriterat uppdrag att jämföra, analysera och förbättra (JAF). Förvaltningen har påbörjat arbetet med interna och externa jämförelser. Som exempel är de nyckeltal som ligger till grund för ekonomialogier och de styrkort som förvaltningen aviserat som verktyg för vidare jämförelser. Förvaltningen har också tagit initiativ till ett ekonomnätverk för skolekonomer i Södertörnskommunerna för vidare arbete. Förvaltningen har tagit fram siffror på lokalyta per barn vilket visar att det finns stora variationer mellan olika förskolor. Detta är ett område som behöver analyseras vidare.

När dessa processer fortsatt får nämnden fatta beslut om det är motiverat att utarbeta konkreta åtgärdsplaner för genomförande av kostnadssänkningar.



Nämnden ser att det systematiska arbetet med ekonomidialoger och uppföljningar, dessa jämförelser och eventuella handlingsplaner för förändringar är avgörande för att undvika kortsiktiga besparingar som påverkar kvaliteten. Genom att identifiera områden där vi kan effektivisera vill nämnden istället prioritera barns lärande, personaltäthet och kompetenshöjande insatser för förskollärare och barnskötare.

Ta tillvara goda exempel inom och utom kommunen.

Nämnden ställer sig bakom denna rekommendation.

Förskolenämnden i sin helhet har en god hushållning och en ekonomi i balans. För de enskilda förskolenheter som inte har en ekonomi i balans tas redan i dagsläget fram åtgärdsplaner för att genomföra kostnadssänkningar. Därtill genomförs löpande uppföljningar genom bland annat ekonomidialoger med varje förskolenhet för sig. Enheter med en prognos på negativ avvikelse följs upp månatligen och åtgärdsplaner upprättas för en ekonomi i balans.

Det är viktigt att främja en kultur där interna jämförelser mellan enheter i egen regi är en naturlig del i arbetet med att ständigt fånga upp goda exempel för att förbättra och effektivisera verksamheten. Som ett led i att bygga en sådan kultur har förskolorna i egen regi börjat arbeta med att ta fram nyckeltal för jämförelser av kostnader mellan enheterna. Nyckeltalen används i ekonomidialoger mellan enhetschefer, controllers och verksamhetschefer från förvaltningen i samband med de planerade uppföljningarna.

För att ytterligare vidareutveckla arbetet med interna jämförelser kommer förvaltningen under 2020 att ta fram styrkort för de kommunala enheterna. Syftet med styrkortet är att genom att sammanställa ekonomiska nyckeltal, personalnyckeltal (HR) och kvalitativa nyckeltal (t.ex. trygghet, digitala verktyg) visualisera trender och öka möjligheterna att analysera och jämföra enheters måluppfyllelse. Styrkortet är också tänkt att vara ett verktyg som kan stödja arbetet med att löpande följa upp att resursfördelningen är så träffsäker som möjligt.

Förvaltningen har påbörjat ett arbete med jämförelser av våra nyckeltal mot andra kommuners nyckeltal för motsvarande verksamheter.

Som ett led i förvaltningens strävan att öka förståelsen för hur förvaltningen på bästa sätt använder skattemedel i Huddinge kommuns pedagogiska verksamheter, har initiativ tagits till ett ekonomnätverk för skolekonomer i Södertörnskommunerna.

Fortsätta arbetet med att säkerställa en analys- och resultatkultur.

Nämnden ställer sig bakom dessa rekommendationer. Rektorer, enhetschefer samt pedagoger i förskolan har under 2020 utbildats i det digitala systemet för uppföljning, Stratsys. Fortsatta utbildningsinsatser kommer att planeras in. Även kompetensutveckling inom analys är ett identifierat utvecklingsområde utifrån



arbetet i det digitala systemet och det är också ett led i utvecklingen av det systematiska kvalitetsarbetet.

Förvaltningen genomför därtill löpande ekonomidialoger inför delårsrapporteringar och verksamhetsberättelse. Genom dessa dialoger får enheterna i verksamheten och på förvaltningen stöd i både planering och uppföljning av budgetarbetet. Från och med hösten kommer förvaltningen därutöver att genomföra kvalitetsdialoger med enheterna. Syftet med kvalitetsdialogerna är att stödja verksamheten i arbetet med att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet med fokus på analys och resultat. I dessa ekonomioch kvalitetsdialoger utmanas rektorer och enhetschefer i att utveckla sin förmåga att genomföra förbättrings- och utvecklingsarbete i verksamheten.

Framgent behöver det systematiska kvalitetsarbetet i högre grad inriktas mot att skapa hög kvalitet och likvärdighet utifrån de nationella målen i läroplanen. Som ett underlag för det behövs bland annat en tydligare uppföljning av barns förändrade kunnande och en utveckling av den pedagogiska dokumentationen. För att skapa likvärdighet kring varje barns progression behöver samsyn kring pedagogisk dokumentation och processinriktat arbete uppnås under året. Arbetet påbörjas med fortbildningsinsatser i rektorsgruppen samt genom uppföljning i kommande kvalitetsdialoger.

Utveckla ledarskapets förutsättningar och förmågor att genomföra förändring.

Nämnden ställer sig bakom dessa rekommendationer

Ett funktionellt delat ledarskap har införts i förskolan, där rektorer ansvarar för det nationella pedagogiska uppdraget och enhetschefer för det kommunala uppdraget.

Det delade ledarskapet skapar möjlighet till ett större fokus på såväl den pedagogiska utvecklingen som på det kommunala uppdraget. Målet är att det pedagogiska ledarskapet ska stärkas och att likvärdigheten mellan förskolorna ska öka. Genom att möjliggöra för rektorer att fokusera på kärnuppdraget ökar förutsättningarna för att uppnå högre kvalitet i undervisningen i allmänhet och i åtagandena i synnerhet. De nya rollerna möjliggör även för kollegialt samarbete på chefsnivå och för minskad arbetsbelastning.

Ett arbete med att skapa stödstrukturer för och ge handledning till rektorer och enhetschefer är påbörjat. Bland annat har förvaltningens förskoleavdelning omstrukturerats och rektorer och enhetschefer erhåller extern fortbildning.

Effekterna av införandet av det funktionellt delade ledarskapet har ännu inte kunnat skönjas fullt ut. Det som hittills kan utläsas är att både rektorer och enhetschefer upplever att de kan ha ett tydligare fokus på de processer och frågor de är inne i och ansvarar för. Det har blivit enklare att hålla i processer och följa dem fullt ut.

Tomas Selin
Ordförande Förskolenämnden



Bilagor

Bilaga 1. Remisshandlingar daterat 2020-04-07

Beslutet ska skickas till

Akten

Kommunstyrelsen



Handläggare
Karolin Bogren Gavling
Karolin.Bogren-Gavling@huddinge.se

Förskolenämnden

Revisionsrapport-Granskning av kommunens arbete med effektiviseringar

Förslag till beslut

Förskolenämnden godkänner förvaltningens synpunkter och överlämnar tjänsteutlåtandet som nämndens yttrande till kommunstyrelsen

Sammanfattning

De förtroendevalda revisorerna i Huddinge kommun har gett revisions- och rådgivningsföretaget KPMG AB i uppdrag att granska om kommunen lever upp till bestämmelserna i kommunallagen om god ekonomisk hushållning. Detta genom att granska effektiviteten i kommunens verksamheter samt genom att analysera huruvida effektiviseringsarbetet sker på ett målinriktat, konsekvent och ändamålsenligt sätt. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2019.

Revisorernas sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen inte haft en ändamålsenlig ledning, samordning och uppföljning för att uppnå en tillräckligt kostnadseffektiv verksamhet. Vidare konstateras att det behövs ett mer strukturerat och systematiskt jämförelsearbete både internt och med andra kommuner, analys av resultat av dessa jämförelser samt framtagande av handlingsplaner för förändringar. Därtill är bedömningen att kommunstyrelsen och nämnderna är på rätt väg men att dessa behöver fortsätta att säkerställa att kommunens verksamhet håller god kvalitet och är kostnadseffektiv.

Revisorerna lämnar samtliga nämnder ett antal rekommendationer kopplat till granskat ansvarsområde. Förvaltningen ställer sig positiv till att nämnden ska fortsätta arbetet med att säkerställa en analys- och resultatkultur inom organisation samt att nämnden ska utveckla ledarskapets förutsättningar och förmågor att genomföra förändringar. Förvaltningen anser dock att arbete inom detta område redan pågår. Därtill ställer sig förvaltningen bakom att nämnden ska tillvara goda exempel inom och utom kommunen avseende effektiviseringar.

Förvaltningen instämmer ej i rekommendationen avseende framtagande av åtgärdsplaner för genomförande av kostnadssänkningar. För de enskilda enheter som inte har en ekonomi balans tas redan i dagsläget fram åtgärdsplaner för att genomföra kostnadssänkningar.

HUDDINGE KOMMUN

Postadress
Huddinge kommun
Barn- och utbildningsförvaltningen
141 85 Huddinge

Besök
Gymnasietorget 1

Tfn vxl 08-535 300 00

www.huddinge.se



Beskrivning av ärendet

De förtroendevalda revisorerna i Huddinge kommun har gett KPMG AB i uppdrag att granska om kommunen lever upp till bestämmelserna i kommunallagen om god ekonomisk hushållning. Detta genom att granska effektiviteten i kommunens verksamheter samt genom att analysera huruvida effektiviseringsarbetet sker på ett målinriktat, konsekvent och ändamålsenligt sätt. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2019. I granskningen ingår en uppföljning av den tidigare granskningen av effektivitet 2017 där det konstaterades att kommunstyrelsen och nämnderna har genomfört eller påbörjat arbetet med de förbättringsområden/rekommendationer som framgick i granskningen.

Revisorernas sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen inte haft en ändamålsenlig ledning, samordning och uppföljning för att uppnå en tillräckligt kostnadseffektiv verksamhet. Vidare konstateras att det behövs ett mer strukturerat och systematiskt jämförelsearbete både internt och med andra kommuner, analys av resultat av dessa jämförelser samt framtagande av handlingsplaner för förändringar. Därtill är bedömningen att kommunstyrelsen och nämnderna är på rätt väg men att dessa behöver fortsätta att säkerställa att kommunens verksamhet håller god kvalitet och är kostnadseffektiv

Revisorerna lämnar följande rekommendationer:

- att nämnderna utarbetar konkreta åtgärdsplaner för genomförande av kostnadssänkningar i verksamheterna med bibehållen eller förbättrad kvalitet.
- att nämnderna fortsätter arbetet med att säkerställa en analys- och resultatkultur inom hela organisationen.
- utveckla ledarskapets förutsättningar och förmågor att genomföra förändring.
- att nämnderna tar tillvara goda exempel inom kommunen och i andra kommuner avseende effektivisering.

Förvaltningens synpunkter

Utifrån genomförd granskning rekommenderar revisorerna alla granskade nämnder att:



Utarbeta konkreta åtgärdsplaner för genomförande av kostnadssänkningar

Förvaltningen instämmer ej i denna rekommendation.

Ta tillvara goda exempel inom och utom kommunen.

Förvaltningen ställer sig bakom denna rekommendation.

Förskolenämnden i sin helhet har en god hushållning och en ekonomi i balans. För de enskilda förskolenheter som inte har en ekonomi balans tas redan i dagsläget fram åtgärdsplaner för att genomföra kostnadssänkningar, Därtill genomförs löpande uppföljningar genom bland annat ekonomidialoger med varje förskolenhet för sig. Enheter med en prognos på negativ avvikelse följs upp månatligen och åtgärdsplaner upprättas för en ekonomi i balans.

Det är viktigt att främja en kultur där interna jämförelser mellan enheter i egen regi är en naturlig del i arbetet med att ständigt fånga upp goda exempel för att förbättra och effektivisera verksamheten. Som ett led i att bygga en sådan kultur har förskolorna i egen regi börjat arbeta med att ta fram nyckeltal för jämförelser av kostnader mellan enheterna. Nyckeltalen används i ekonomidialoger mellan enhetschefer, controllers och verksamhetschefer från förvaltningen i samband med de planerade uppföljningarna.

För att ytterligare vidareutveckla arbetet med interna jämförelser kommer förvaltningen under 2020 att ta fram styrkort för de kommunala enheterna. Syftet med styrkortet är att genom att sammanställa ekonomiska nyckeltal, personalnyckeltal (HR) och kvalitativa nyckeltal (t.ex. trygghet, digitala verktyg) visualisera trender och öka möjligheterna att analysera och jämföra enheters måluppfyllelse. Styrkortet är också tänkt att vara ett verktyg som kan stödja arbetet med att löpande följa upp att resursfördelningen är så träffsäker som möjligt.

Förvaltningen har påbörjat ett arbete med jämförelser av våra nyckeltal mot andra kommuners nyckeltal för motsvarande verksamheter.

Som ett led i förvaltningens strävan att öka förståelsen för hur förvaltningen på bästa sätt använder skattemedel i Huddinge kommuns pedagogiska verksamheter, har initiativ tagits till ett ekonomnätverk för skolekonomer i Södertörnskommunerna.

Fortsätta arbetet med att säkerställa en analys- och resultatkultur.

Förvaltningen ställer sig bakom dessa rekommendationer.

Rektorer, enhetschefer samt pedagoger i förskolan har under 2020 utbildats i det digitala systemet för uppföljning, Stratsys. Fortsatta utbildningsinsatser kommer att planeras in. Även kompetensutveckling inom analys är ett identifierat



utvecklingsområde utifrån arbetet i det digitala systemet och det är också ett led i utvecklingen av det systematiska kvalitetsarbetet.

Förvaltningen genomför därtill löpande ekonomidialoger inför delårsrapporteringar och verksamhetsberättelse. Genom dessa dialoger får enheterna i verksamheten och på förvaltningen stöd i både planering och uppföljning av budgetarbetet. Från och med hösten kommer förvaltningen därutöver att genomföra kvalitetsdialoger med enheterna. Syftet med kvalitetsdialogerna är att stödja verksamheten i arbetet med att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet med fokus på analys och resultat. I dessa ekonomi- och kvalitetsdialoger utmanas rektorer och enhetschefer i att utveckla sin förmåga att genomföra förbättrings- och utvecklingsarbete i verksamheten.

Framgent behöver det systematiska kvalitetsarbetet i högre grad inriktas mot att skapa hög kvalitet och likvärdighet utifrån de nationella målen i läroplanen. Som ett underlag för det behövs bland annat en tydligare uppföljning av barns förändrade kunnande och en utveckling av den pedagogiska dokumentationen. För att skapa likvärdighet kring varje barns progression behöver samsyn kring pedagogisk dokumentation och processinriktat arbete uppnås under året. Arbetet påbörjas med fortbildningsinsatser i rektorsgruppen samt genom uppföljning i kommande kvalitetsdialoger.

Utveckla ledarskapets förutsättningar och förmågor att genomföra förändring.

Förvaltningen ställer sig bakom dessa rekommendationer.

Ett funktionellt delat ledarskap har införts i förskolan, där rektorer ansvarar för det nationella pedagogiska uppdraget och enhetschefer för det kommunala uppdraget.

Det delade ledarskapet skapar möjlighet till ett större fokus på såväl den pedagogiska utvecklingen som på det kommunala uppdraget. Målet är att det pedagogiska ledarskapet ska stärkas och att likvärdigheten mellan förskolorna ska öka. Genom att möjliggöra för rektorer att fokusera på kärnuppdraget ökar förutsättningarna för att uppnå högre kvalitet i undervisningen i allmänhet och i åtagandena i synnerhet. De nya rollerna möjliggör även för kollegialt samarbete på chefsnivå och för minskad arbetsbelastning.

Ett arbete med att skapa stödstrukturer för och ge handledning till rektorer och enhetschefer är påbörjat. Bland annat har förvaltningens förskoleavdelning omstrukturerats och rektorer och enhetschefer erhåller extern fortbildning.

Effekterna av införandet av det funktionellt delade ledarskapet har ännu inte kunnat skönjas fullt ut. Det som hittills kan utläsas är att både rektorer och enhetschefer upplever att de kan ha ett tydligare fokus på de processer och frågor de är inne i och ansvarar för. Det har blivit enklare att hålla i processer och följa dem fullt ut.



Datum
2020-06-17

Diarienummer
FSN-2020/245.601

Ekonomiska och juridiska konsekvenser
Inga ekonomiska och juridiska konsekvenser kan utrönas av
rekommendationerna.

Kerstin Andersson
Utbildningsdirektör

Susanne Fritz
Verksamhetschef för förskolan

Bilagor

Bilaga 1. Remisshandlingar daterat 2020-04-07

Beslutet ska skickas till

Akten

Kommunstyrelsen