



Klimat- och stadsmiljönämnden

Sammanträdesdatum

15 september 2020

Paragraf

§ 18

Diarienummer KLN-2020/324.912

---

## **Revision: Granskning av kommunens arbete med effektiviseringar**

### ***Klimat- och stadsmiljönämndens beslut***

1. Klimat- och stadsmiljönämnden antar förvaltningens tjänsteutlåtande, daterat den 24 augusti 2020, som sitt svar på skrivelsen *Revisionsrapport: Granskning av kommunens arbete med effektiviseringar*.
2. Protokollet justeras omedelbart.

### ***Klimat- och stadsmiljönämndens arbetsutskotts beslut***

Klimat- och stadsmiljönämndens arbetsutskott överlämnar ärendet utan eget ställningstagande till klimat- och stadsmiljönämnden.

### ***Sammanfattning***

Klimat- och stadsmiljönämnden har av kommunrevisionen fått en granskningsrapport om kommunens arbete med effektiviseringar för yttrande.

Miljö- och bygglovsförvaltningen instämmer i stora drag i revisionens rekommendationer. Förvaltningen ser ett behov av att kommunstyrelsen på ett tydligare sätt leder och stödjer förvaltningarnas arbete med effektiviseringar och jämförelser med andra kommuner.

Klimat- och stadsmiljönämnden hade 2019 ett underskott på 16,1 miljoner kronor mot budget. Med fokus på att nå en budget i balans inleddes under hösten 2019 ett förbättringsarbete för att professionalisera och effektivisera nämndens verksamheter.

I analysarbetet användes jämförelser med andra kommuner. Förbättringsarbetet innebär i år bland annat en omfattande omorganisation på stadsmiljöavdelningen med konkurrensutsättning av delar av verksamheten. Nämndens intäkter har i år ökat något och kostnader för personal och lokaler har minskat. Målet är att stegvis nå en bättre balans mellan kostnader och intäkter och anslag för nämndens verksamheter. En digitalisering av stadsmiljöavdelningen har påbörjats och kommer fortsätta framöver, vilket förväntas bidra till ytterligare effektiviserad verksamhet.

### ***Förvaltningens synpunkter***

Miljö- och bygglovsförvaltningen håller i stort med om revisionsrapportens sammanfattande bedömning att kommunstyrelsen inte haft en ändamålsenlig samordning och uppföljning för att uppnå en tillräckligt kostnadseffektiv verksamhet.



Miljö- och bygglovsförvaltningen har efterfrågat att kommunstyrelsen på ett tydligare sätt bör ta rollen som styrande och stödjande i detta arbete som ska vara långsiktigt och ske utifrån en väl utarbetad plan.

Förvaltningen bedömer 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 och att detta arbete ska styras av kommunstyrelsen. Det har saknats ett samlat kommungenomgående grepp för att få ned kostnader till en hållbar nivå utan att sänka kvaliteten.

Nedan beskrivs hur klimat- och stadsmiljönämnden och dess förvaltning har arbetat och kommer att arbeta med inom områdena för revisionens rekommendationer.

**Att kommunstyrelsen fortsätter säkerställa den långsiktiga ekonomiska planeringen samt tydliggör och kommunicerar de ekonomiska styrprinciperna  
Att kommunstyrelsen och nämnderna utarbetar konkreta åtgärdsplaner för genomförande av kostnadssänkningar i verksamheterna med bibehållen eller förbättrad kvalitet**

Klimat- och stadsmiljönämnden hade för 2019 ett negativt resultat om 16,1 miljoner kronor. Underskottet berodde till största delen på vinterväghållning som hade en budget på 35 miljoner kronor men ett utfall på 52,3 miljoner kronor.

Med anledning av detta pågår på miljö- och bygglovsförvaltningen ett omfattande arbete med att få bättre kontroll och styrning av nämndens verksamhetsområden med fokus på budget i balans. Förbättringsarbetet påbörjades under 2019 och har skett inom områdena förbättring av interna processer/rutiner, ökade intäkter och lägre kostnader. Intäkterna har genom detta ökat något och kostnader för personal och lokaler har minskat. Målet är att stegvis nå en bättre balans mellan kostnader, intäkter och anslag för verksamheten.

Under 2020 har förvaltningen fortsatt arbetet med att se över taxor och avgifter som en del av basuppdraget. Bland annat finns planer för att skapa en ny taxa för flytt av belysningsstolpar och kantstenssänkning vid anläggande eller förändring av privata infarter. Under året kommer en översyn över nämndens arrendeintäkter göras, med fokus på de mindre arrendena. I översynen ingår att göra en ortsanalys för att säkerställa att avgifterna ligger på skälig nivå.

I arbetet med att komma till rätta med nämndens budgetunderskott ingår att analysera drift, behov och nyttjande av teknisk utrustning, möjligheter att strama upp ekonomistyrning, effektivisera och samordna upphandling samt pröva samverkan och konkurrensutsättning. Kommunfullmäktige beslutade den 23 mars 2020 (KS-2020/225) att bemyndiga klimat- och stadsmiljönämnden att konkurrensutsätta delar av nämndens arbete med drift och underhåll av kommunala anläggningar som bedöms lämpliga att konkurrensutsätta och där det inte finns några rättsliga hinder.

Förvaltningen har i samarbete med upphandlingssektionen bland annat tagit fram en upphandlingsstrategi för konkurrensutsättning av parkskötseln. Genom upphandling i konkurrens är ambitionen att i betydande omfattning kunna effektivisera verksamheten, höja kvalitet och skapa ekonomiskt utrymme för alternativa prioriteringar. Detta innebär en omfattande organisationsförändring för stadsmiljöavdelningen. Den nya organisationen omfattar en betydande omställning av hur avdelningen disponerar sina ekonomiska resurser.



I väsentlig omfattning kommer förvaltningen att ersätta ett utförande i egen regi med ett utförande av alternativa utförare. Betydande delar av det befintliga beståndet av maskiner, fordon och lokaler kommer att avvecklas.

### **Att utveckla ledarskapets förutsättningar och förmågor att genomföra förändring**

Nämnden har ett tydligt uppdrag att utifrån Mål och budget utvärdera nuvarande arbetsflöden och processer med målet att kunna jobba smartare och effektivare. Uppdraget är i hög grad en ledningsfråga och handlar om omvärldsbevakning, mod att utmana nuvarande arbetssätt samt förmåga att ta tillvara goda idéer hos medarbetarna och göra dessa delaktiga i den transformation som krävs för att Huddinge kommun ska nå sina mål.

Ledarskapet har stor betydelse för verksamhetens kvalitet. Förvaltningen har arbetat med aktivt ledarskap, bland annat genom att mäta hur medarbetarna uppfattar sin närmaste chef, ledarskapet och hur väl arbetsplatsen fungerar vad gäller exempelvis resursanvändning och målarbete. Nämnden arbetar kontinuerligt för att förtydliga målstyrningen som också är ett långsiktigt fokusområde. 2019 innebar stora förändringar med nya nämnder, förändrad förvaltningsorganisation och flera nya chefer. Trots detta lyckades förvaltningsledningen att fortsätta driva på utvecklingen av verksamheternas digitalisering och en omfattande effektivisering av framför allt klimat- och stadsmiljönämndens verksamheter.

### **Att kommunstyrelsen säkerställer förutsättningarna för att skapa en ”digital kommun” och att IT-resurser organiseras på ett ändamålsenligt sätt med avseende på ambitionerna om att effektivisering ska realiseras med hjälp av digitalisering**

För att effektivisera och förbättra verksamheten inom stadsmiljöavdelningen behöver ett flertal åtgärder genomföras för att få verksamheten mer strukturerad och digitaliserad. Ett antal åtgärder har gjorts de senaste åren genom en kartläggning av skötselytor för det gröna, inventering av status för olika objekt och projekt informationsmodellering. Detta arbete behöver slutföras och IT-system för stöd till förvaltningen av olika objekt/ansvarsområden behöver finnas på plats för att verksamheten ska skötas på ett effektivare och mer överblickbart sätt. Slutmålet är att verksamheten ska ha digitala förvaltarsystem där alla objekt (t.ex. broar, stängsel, papperskorgar, fågeltorn och vägar) finns registrerade och utifrån detta kan skötsel/drift- och underhållsplaner tas fram och följas upp.

### **Kommunstyrelsen och nämnderna att fortsätta arbetet med att säkerställa en analys- och resultatkultur inom hela organisationen**

### **Kommunstyrelsen och nämnderna att ta tillvara goda exempel inom kommunen och i andra kommuner avseende effektivisering**

En jämförelseanalys genomfördes 2019 som redovisades till klimat- och stadsmiljönämnden hösten 2019. I analysen har nämndens verksamheter jämförts med jämförbara verksamheter i andra kommuner och kostnadsjämförelser inom dessa områden har genomförts. Med hjälp av denna analys genomförs nödvändiga förändringar under 2020 enligt beskrivning ovan.



Inom natur- och klimatavdelningens ansvarsområde pågår jämförelsearbeten under 2020 enligt anvisningar från kommunstyrelsen. Nämndens verksamheter ska utvärderas i förhållande till dem som är bäst inom respektive verksamhetsområde, det vill säga jämförelse med dem som är ”bäst i klassen”. Dessa jämförelse- och förändringsarbeten redovisas i delårsrapporterna under 2020. Genom jämförelserna tar förvaltningen tillvara goda exempel från andra kommuner på effektivisering.

Tidigare har det varit svårt att genomföra ekonomiska och verksamhetsmässiga jämförelser inom nämndens verksamhetsområden då nationell statistik saknats. Från detta år har Sveriges Kommuner och Regioner genom statistikdatabasen Kolada börjat samla in sådan statistik från kommunerna och jämförelser inom vägunderhåll och belysning kommer att vara möjlig från sommaren.

Förvaltningen använder också det av revisionen omnämnda resultatet i undersökningen Kritik på teknik, som redovisas i Sveriges kommuners och regioners rapport 2019. Detta underlag används för att göra jämförelser med framför allt Stockholm, Haninge, Järfälla, Sollentuna, Nacka och Österåker och i arbetet med ständiga förbättringar.

### ***Ekonomiska och juridiska konsekvenser***

Förvaltningens förslag till beslut bedöms inte innebära några ekonomiska konsekvenser andra än de som nämnden redan beslutat om. Förvaltningens förslag till beslut innebär heller inte några juridiska konsekvenser för nämnden.

### ***Överläggning***

Christian Ottosson (C) yttrar sig i ärendet innan överläggningen förklaras avslutad.

### ***Beslutet ska skickas till***

Kommunrevisionen  
Kommunstyrelsens förvaltning



Handläggare  
Susanne Wallgren  
Susanne.Wallgren@huddinge.se

Klimat- och stadsmiljönämnden

## Granskning av kommunens arbete med effektiviseringar – svar på revisionskrivelse

### Förslag till beslut

1. Klimat- och stadsmiljönämnden antar förvaltningens tjänsteutlåtande, daterat den 24 augusti 2020, som sitt svar på skrivelsen *Revisionsrapport: Granskning av kommunens arbete med effektiviseringar*.
2. Protokollet justeras omedelbart.

### Sammanfattning

Klimat- och stadsmiljönämnden har av kommunrevisionen fått en granskningsrapport om kommunens arbete med effektiviseringar för yttrande.

Miljö- och bygglovsförvaltningen instämmer i stora drag i revisionens rekommendationer. Förvaltningen ser ett behov av att kommunstyrelsen på ett tydligare sätt leder och stödjer förvaltningarnas arbete med effektiviseringar och jämförelser med andra kommuner.

Klimat- och stadsmiljönämnden hade 2019 ett underskott på 16,1 miljoner kronor mot budget. Med fokus på att nå en budget i balans inleddes under hösten 2019 ett förbättringsarbete för att professionalisera och effektivisera nämndens verksamheter. I analysarbetet användes jämförelser med andra kommuner. Förbättringsarbetet innebär i år bland annat en omfattande omorganisation på stadsmiljöavdelningen med konkurrensutsättning av delar av verksamheten. Nämndens intäkter har i år ökat något och kostnader för personal och lokaler har minskat. Målet är att stegvis nå en bättre balans mellan kostnader och intäkter och anslag för nämndens verksamheter. En digitalisering av stadsmiljöavdelningen har påbörjats och kommer fortsätta framöver, vilket förväntas bidra till ytterligare effektiviserad verksamhet.

### Beskrivning av ärendet

Samtliga av kommunens nämnder har av kommunens revisorer fått en rapport om granskning av kommunens arbete med effektiviseringar för yttrande. KPMG har på uppdrag av revisionen granskat om och hur kommunen lever upp till bestämmelserna i kommunallagen om god ekonomisk hushållning. Uppdraget bestod i att granska effektiviseringsarbetet inom kommunens verksamheter samt

HUDDINGE KOMMUN

Postadress  
Huddinge kommun  
Miljö- och bygglovsförvaltningen  
141 85 Huddinge

Besök  
Hälsövägen 7  
Flemingsberg

Tfn vxl 08-535 300 00

mbf@huddinge.se  
www.huddinge.se



analysera huruvida detta sker målinriktat, konsekvent och på ett ändamålsenligt sätt.

Klimat- och stadsmiljönämndens svar inriktar sig på de rekommendationer som vänder sig till nämnderna.

### **Revisionen rekommenderar:**

- att kommunstyrelsen fortsätter säkerställa den långsiktiga ekonomiska planeringen samt tydliggör och kommunicerar de ekonomiska styrprinciperna.
- att kommunstyrelsen säkerställer förutsättningarna för att skapa en ”digital kommun” och att IT-resurser organiseras på ett ändamålsenligt sätt med avseende på ambitionerna om att effektivisering ska realiseras med hjälp av digitalisering.
- att kommunstyrelsen och nämnderna utarbetar konkreta åtgärdsplaner för genomförande av kostnadssänkningar i verksamheterna med bibehållen eller förbättrad kvalitet.
- kommunstyrelsen och nämnderna att fortsätta arbetet med att säkerställa en analys- och resultatkultur inom hela organisationen.
- att utveckla ledarskapets förutsättningar och förmågor att genomföra förändring.
- kommunstyrelsen och nämnderna att ta tillvara goda exempel inom kommunen och i andra kommuner avseende effektivisering.

### **Förvaltningens synpunkter**

Miljö- och bygglovsförvaltningen håller i stort med om revisionsrapportens sammanfattande bedömning att kommunstyrelsen inte haft en ändamålsenlig samordning och uppföljning för att uppnå en tillräckligt kostnadseffektiv verksamhet.

Miljö- och bygglovsförvaltningen har efterfrågat att kommunstyrelsen på ett tydligare sätt bör ta rollen som styrande och stödjande i detta arbete som ska vara långsiktigt och ske utifrån en väl utarbetad plan.

Förvaltningen bedömer 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 och att detta arbete ska styras av kommunstyrelsen. Det har saknats ett samlat kommungenomgående grepp för att få ned kostnader till en hållbar nivå utan att sänka kvaliteten.

Nedan beskrivs hur klimat- och stadsmiljönämnden och dess förvaltning har arbetat och kommer att arbeta med inom områdena för revisionens rekommendationer.

**Att kommunstyrelsen fortsätter säkerställa den långsiktiga ekonomiska planeringen samt tydliggör och kommunicerar de ekonomiska styrprinciperna**



## **Att kommunstyrelsen och nämnderna utarbetar konkreta åtgärdsplaner för genomförande av kostnadssänkningar i verksamheterna med bibehållen eller förbättrad kvalitet**

Klimat- och stadsmiljönämnden hade för 2019 ett negativt resultat om 16,1 miljoner kronor. Underskottet berodde till största delen på vinterväghållning som hade en budget på 35 miljoner kronor men ett utfall på 52,3 miljoner kronor.

Med anledning av detta pågår på miljö- och bygglovsförvaltningen ett omfattande arbete med att få bättre kontroll och styrning av nämndens verksamhetsområden med fokus på budget i balans. Förbättringsarbetet påbörjades under 2019 och har skett inom områdena förbättring av interna processer/rutiner, ökade intäkter och lägre kostnader. Intäkterna har genom detta ökat något och kostnader för personal och lokaler har minskat. Målet är att stegvis nå en bättre balans mellan kostnader, intäkter och anslag för verksamheten.

Under 2020 har förvaltningen fortsatt arbetet med att se över taxor och avgifter som en del av basuppdraget. Bland annat finns planer för att skapa en ny taxa för flytt av belysningsstolpar och kantstenssänkning vid anläggande eller förändring av privata infarter. Under året kommer en översyn över nämndens arrendentäkter göras, med fokus på de mindre arrendena. I översynen ingår att göra en ortsanalys för att säkerställa att avgifterna ligger på skälig nivå.

I arbetet med att komma till rätta med nämndens budgetunderskott ingår att analysera drift, behov och nyttjande av teknisk utrustning, möjligheter att strama upp ekonomistyrning, effektivisera och samordna upphandling samt pröva samverkan och konkurrensutsättning. Kommunfullmäktige beslutade den 23 mars 2020 (KS-2020/225) att bemyndiga klimat- och stadsmiljönämnden att konkurrensutsätta delar av nämndens arbete med drift och underhåll av kommunala anläggningar som bedöms lämpliga att konkurrensutsätta och där det inte finns några rättsliga hinder. Förvaltningen har i samarbete med upphandlingssektionen bland annat tagit fram en upphandlingsstrategi för konkurrensutsättning av parkskötseln. Genom upphandling i konkurrens är ambitionen att i betydande omfattning kunna effektivisera verksamheten, höja kvalitet och skapa ekonomiskt utrymme för alternativa prioriteringar. Detta innebär en omfattande organisationsförändring för stadsmiljöavdelningen. Den nya organisationen omfattar en betydande omställning av hur avdelningen disponerar sina ekonomiska resurser. I väsentlig omfattning kommer förvaltningen att ersätta ett utförande i egen regi med ett utförande av alternativa utförare. Betydande delar av det befintliga beståndet av maskiner, fordon och lokaler kommer att avvecklas.

## **Att utveckla ledarskapets förutsättningar och förmågor att genomföra förändring**

Nämnden har ett tydligt uppdrag att utifrån Mål och budget utvärdera nuvarande arbetsflöden och processer med målet att kunna jobba smartare och effektivare. Uppdraget är i hög grad en ledningsfråga och handlar om omvärldsbevakning,





mod att utmana nuvarande arbetssätt samt förmåga att ta tillvara goda idéer hos medarbetarna och göra dessa delaktiga i den transformation som krävs för att Huddinge kommun ska nå sina mål. Ledarskapet har stor betydelse för verksamhetens kvalitet. Förvaltningen har arbetat med aktivt ledarskap, bland annat genom att mäta hur medarbetarna uppfattar sin närmaste chef, ledarskapet och hur väl arbetsplatsen fungerar vad gäller exempelvis resursanvändning och målarbete. Nämnden arbetar kontinuerligt för att förtydliga målstyrningen som också är ett långsiktigt fokusområde. 2019 innebar stora förändringar med nya nämnder, förändrad förvaltningsorganisation och flera nya chefer. Trots detta lyckades förvaltningsledningen att fortsätta driva på utvecklingen av verksamheternas digitalisering och en omfattande effektivisering av framför allt klimat- och stadsmiljönämndens verksamheter.

**Att kommunstyrelsen säkerställer förutsättningarna för att skapa en ”digital kommun” och att IT-resurser organiseras på ett ändamålsenligt sätt med avseende på ambitionerna om att effektivisering ska realiseras med hjälp av digitalisering**

För att effektivisera och förbättra verksamheten inom stadsmiljöavdelningen behöver ett flertal åtgärder genomföras för att få verksamheten mer strukturerad och digitaliserad. Ett antal åtgärder har gjorts de senaste åren genom en kartläggning av skötselytor för det gröna, inventering av status för olika objekt och projekt informationsmodellering. Detta arbete behöver slutföras och IT-system för stöd till förvaltningen av olika objekt/ansvarsområden behöver finnas på plats för att verksamheten ska skötas på ett effektivare och mer överblickbart sätt. Slutmålet är att verksamheten ska ha digitala förvaltarsystem där alla objekt (t.ex. broar, stängsel, papperskorgar, fågeltorn och vägar) finns registrerade och utifrån detta kan skötsel/drift- och underhållsplaner tas fram och följas upp.

**Kommunstyrelsen och nämnderna att fortsätta arbetet med att säkerställa en analys- och resultatkultur inom hela organisationen**

**Kommunstyrelsen och nämnderna att ta tillvara goda exempel inom kommunen och i andra kommuner avseende effektivisering**

En jämförelseanalys genomfördes 2019 som redovisades till klimat- och stadsmiljönämnden hösten 2019. I analysen har nämndens verksamheter jämförts med jämförbara verksamheter i andra kommuner och kostnadsjämförelser inom dessa områden har genomförts. Med hjälp av denna analys genomförs nödvändiga förändringar under 2020 enligt beskrivning ovan. Inom natur- och klimatavdelningens ansvarsområde pågår jämförelsearbeten under 2020 enligt anvisningar från kommunstyrelsen. Nämndens verksamheter ska utvärderas i förhållande till dem som är bäst inom respektive verksamhetsområde, det vill säga jämförelse med dem som är ”bäst i klassen”. Dessa jämförelse- och förändringsarbeten redovisas i delårsrapporterna under 2020. Genom jämförelserna tar förvaltningen tillvara goda exempel från andra kommuner på effektivisering.

Tidigare har det varit svårt att genomföra ekonomiska och verksamhetsmässiga jämförelser inom nämndens verksamhetsområden då nationell statistik saknats.





Från detta år har Sveriges Kommuner och Regioner genom statistikdatabasen Kolada börjat samla in sådan statistik från kommunerna och jämförelser inom vägunderhåll och belysning kommer att vara möjlig från sommaren.

Förvaltningen använder också det av revisionen omnämnda resultatet i undersökningen Kritik på teknik, som redovisas i Sveriges kommuners och regioners rapport 2019. Detta underlag används för att göra jämförelser med framför allt Stockholm, Haninge, Järfälla, Sollentuna, Nacka och Österåker och i arbetet med ständiga förbättringar.

### Ekonomiska och juridiska konsekvenser

Förvaltningens förslag till beslut bedöms inte innebära några ekonomiska konsekvenser andra än de som nämnden redan beslutat om. Förvaltningens förslag till beslut innebär heller inte några juridiska konsekvenser för nämnden.

Toralf Nilsson  
Teknisk direktör

Tove Bodin  
Administrativ chef

### Bilagor

- Bilaga 1. Revisionsrapport: Granskning av kommunens arbete med effektiviseringar - revisionsrapport från KPMG AB
- Bilaga 2. Granskning av kommunens arbete med effektiviseringar - skrivelse från Huddinge kommuns förtroendevalda revisorer

### Beslutet ska skickas till

Kommunrevisionen  
Kommunstyrelsens förvaltning