



Huddinge

Avrapportering 1: Åtgärdsplan för ekonomi i balans – en förstärkt ekonomiprocess

Klimat- och stadsmiljönämnden

Bygglövs- och tillsynsnämnden

2019-04-23

Innehåll

Sammanfattning	2
Bakgrund	2
Struktur för genomförande och uppföljning.....	2
Förvaltningsövergripande	3
Lantmäteriafdelningen	4
Bygglövsavdelningen	5
Natur- och klimatavdelningen	5
Stadsmiljöavdelningen	7
Gatu- och parkenheten	7
Utförarenheten	8
Risikanalys.....	9
Personalresurser	9
Taxor och avgifter	9
Oförutsedda utgifter	9
Budgetering.....	9

Sammanfattning

Per den sista augusti 2018 prognosticerades ett underskott för natur- och byggnadsnämnden på 33 mnkr. Åtgärder genomfördes under hösten vilket pekade på minskat prognosticerat underskott om 27 mnkr per den sista november. Handlingsplanen *Åtgärdsplan för en ekonomi i balans - en förstärkt ekonomiprocess* tog nämnden beslut om 2018-12-10 med en plan om återrapportering till nämnden i samband med delårsrapporterna under 2019. Uppföljningen av åtgärdsplanen sker i form av avrapportering till nämnd med planerade åtgärder och de resultat de genererat.

Från 1 januari 2019 har natur- och byggnadsnämndens verksamheter delats upp mellan klimat- och stadsmiljönämnden och bygglovs- och tillsynsnämnden vilket medför att avrapportering sker till dessa två nämnder genom detta samlade dokument.

Åtgärdsplanen gäller huvudsakligen för år 2019 varefter resterande åtgärder för in i den löpande planerings- och uppföljningsprocessen. Exempelvis som utvecklingsåtaganden eller mått. Detta innebär att slutredovisning av åtgärdsplanen ska ske vid nämndernas sista sammanträde under 2019.

Bakgrund

Natur- och byggnadsnämnden redovisade per den sista november 2018 en negativ avvikelse jämfört med budget på 26,5 mnkr. De största avvikelserna fanns inom natur- och gatudriftsavdelningen och omfattade såväl uteblivna intäkter som ökade kostnader. En stor del av kostnadsökningarna var relaterade till den vårvinter som var och som påverkat det ekonomiska utfallet negativt. Det fanns även andra kostnadsposter inom driftverksamheten som påverkade utfallet som svåriligen kunnat förutses eller påverkas. Inom denna verksamhet pågick redan ett antal insatser för att skapa bättre ordning och reda. Det fanns anledning att tro att dessa måste påskyndas och sannolikt förstärkas med ytterligare insatser i syfte att etablera bättre kontroll på kostnader och intäkter. På intäktssidan finns avvikelserna inom lantmäteriafdelningen och bygglov.

Utifrån detta tog förvaltningen fram handlingsplanen *Åtgärdsplan för en ekonomi i balans - en förstärkt ekonomiprocess* som natur- och byggnadsnämnden antog vid nämndsammanträdet 2018-12-10.

Struktur för genomförande och uppföljning

Förvaltningens verksamheter är väldigt olika i struktur, bemanning och kompetens inom ekonomiområdet. De olika verksamheterna har även kommit olika långt i kontrollen över sin ekonomi och processerna kopplade till denna. I vissa delar har

de endast taxefinansierade intäkter och personalkostnader att förhålla sig till medan andra har sina huvudsakliga intäkter i form av skattemedel och kostnader i form av finansiering av externa entreprenörer och investeringar i infrastrukturobjekt. Av dessa skäl består åtgärdsplanen av några förvaltningsövergripande insatser medan de flesta är specifika för respektive verksamhet.

Förvaltningsövergripande

De huvudsakliga åtgärder som förvaltningen ser skapar effekt på nämndens möjligheter att hålla budget är kopplade till stadsmiljöavdelningen (fd. natur- och gatudriftsavdelningen). Där finns de största budgetposterna, men även de största behoven av att utveckla såväl systemstöd som processer och ekonomisk kompetens.

Förvaltningens ekonomiprocesser styrs av kommundemensamma sådana och samordnas av förvaltningens economicontroller på staben. Controllerns roll är mångfacetterad och består av såväl mängder av operativa arbetsuppgifter som sådana av mer strategisk karaktär. Controllern är förvaltningsdirektörens ”högra hand” i budgetfrågor och står i direktkontakt med budgetansvariga chefer.

Controller och förvaltningsdirektör samarbetar i arbetet med att fördela respektive nämnds medel till förvaltningens olika verksamheter. Controllern bidrar även i arbetet med att fördela medlen vidare ut i organisationen när avdelnings- och enhetschefer budgeterar för sina delar av nämndens ansvarsområden.

- **Ny modell för månadsrapportering till nämnd – delårsrapport 1**

En ny mall och systematik för intern avstämning samt avrapportering till nämnd har tagits fram och ska användas för första gången i samband med månadsbokslutet för sista april.

- **Systematik för regelbunden budgetuppföljning per verksamhetsområde med respektive chef – delårsrapport 1**

Var 14:e dag ska economicontroller och enhetschef vid staben ha ekonomiavstämning med varje avdelning samt uppföljning av den verksamhet som påverkar det ekonomiska utfallet.

- **Utbildning för alla chefer med budgetansvar kring behov av kontroll, lagar som styr ansvaret, stöd osv – delårsrapport 1**

I slutet av april kommer staben ha en första ekonomiutbildning för chefer och andra medarbetare på förvaltningen som arbetar inom ekonomiprocessen. Detta för att skapa förutsättningar för chefer för att dessa på ett bättre sätt ska kunna ta sitt budgetansvar.

- **Utbildning av nämndledamöter i nämndens ansvar och möjligheter till insyn och påverkan – delårsrapport 2**

Denna åtgärd är i planeringsfasen och ska genomföras innan delårsrapport 2.

- **Utbildning och systematik för löpande avstämning med medarbetare involverade i ekonomiprocessen – delårsrapport 2**

Denna åtgärd är i planeringsfasen och ska genomföras innan delårsrapport 2.

- **Systematik för att tidigt larma när budgetutfall börja närma sig nivåer för underskott – delårsrapport 2**

Denna åtgärd är i planeringsfasen och ska genomföras innan delårsrapport 2.

- **Andra åtgärder**

Avdelningen arbetar brett ihop med samtliga avdelningar för att stärka ekonomiprocessen inom hela förvaltningen och har under våren fokuserat detta arbete. Genom gemensamma arbetssätt, rutiner och utbildningar ökar möjligheterna för en större budgetföljsamhet.

Lantmäteriafdelningen

Lantmäteriafdelningens intäkter och därmed resultat styrs mycket av mängden inkommande ärenden. De senaste åren har avdelningen haft en tydlig trend om ständig ökning av antalet inkommande ärenden, men delvis baserat på ändring av konjunkturläget har trenden inte hållit i sig. Avdelningen bedriver en verksamhet vars driftkostnader till betydande del består av sådana för personal och lokaler. Det förekommer dock inköp av konsulter samt varor och tjänster. Verksamheten är enligt budget 2018 till 2/3 finansierad av taxor och avgifter och är till resterande del skattefinansierad.

Fluktuationer i mängden inkommande ärenden påverkar budget väsentligt, men är svårt att förutse och hantera kortsiktigt. Färre ärenden leder i ett första skede till möjligheter att minska ärendebalanserna, men på sikt ger det incitament för att se över personalstyrkan som till stor del påverkar verksamhetens kostnader. Då verksamheten bemannas av bristyrkeskategorier och dessutom arbetar med myndighetsutövning som måste bedrivas så är det vanskligt att i snabba konjunkturförändringar påverka resultatet genom att anpassa personalstyrkan.

- **Analysera förväntade intäkter genom omvärldsanalys för att i ett tidigt skede kunna parera förändringar – delårsrapport 1**

Utfallet i januari 2019 var något högre jämfört med samma period 2018. Efter det har ärendeinströmningen avtagit något vilket medfört åtgärder i form av ej genomförda rekryteringar.

- **Analysera konsult- och andra tillfälliga kostnader och genomföra eventuella åtgärder – delårsrapport 1**

Två konsulter har avvecklats under våren.

- **Se över behov av nyrekrytering vid vakanser och pensionsavgångar**

Genom föräldraledighet och pensionsavgång har avdelningen två vakanta tjänster men den minskade ärendeinströmningen har gjort att avdelningen avvaktar med att rekrytera dessa.

Bygglovsavdelningen

Bygglovsavdelningen arbetar ned bygglovsverksamhet och bostadsanpassning. Bygglov har i princip samma ekonomiska struktur som lantmäteriafdelningen, dvs. hög grad av extern finansiering och kostnader som främst är kopplade till personal och lokaler. Bostadsanpassning är en del av bygglovsavdelningen men inte sammankopplade med bygglov. För bostadsanpassning bygger budget på erfarenhet från tidigare år och risken för över/underbudgetering är liten för denna verksamhet.

- **Analysera förväntade intäkter genom omvärldsanalys för att i ett tidigt skede kunna parera förändringar – delårsrapport 1**

Omvärldsanalys pågår löpande på avdelningen för att möjliggöra en följsammare verksamhet kopplat till yttre faktorer påverkan. Under vintern har en översyn av då gällande bygglovstaxor gjorts vilket resulterat i nya taxor som nämnden godkände 2019-04-17.

- **Kontot osäkra fordringar är 1,8 mnkr över budget vilket ska utredas – delårsrapport 1**

Ett arbete har påbörjats med att analysera, följa upp och driva in fordringar och skapa rutiner för hur hela förvaltningen ska arbeta med fordringar.

- **Andra åtgärder**

Bygglovsavdelningen har tidigare bara tagit betalt för bygglov men har under våren även börjat ta betalt för marklov (tex förändramarknivån). Avdelningen har även varit restriktiv med att förlänga tidsbegränsade anställningar och ta in ny personal efter uppsägningar vilket har medfört att avdelningen kommer ha tre enhetschefer istället för fyra under resterande del av året.

Natur- och klimatavdelningen

Fd. naturvårdenheten ligger idag organisatoriskt under natur- och klimatavdelningen tillsammans med energirådgivningen.

Naturvårdsverksamhetens driftkostnader består till drygt 60% av personal och lokaler, 20% inköp av varor och tjänster utöver det består driftkostnaderna av kapitaltjänstkostnader och övriga kostnader. Det finns bidrag från staten för vissa investeringsåtgärder inom naturvård.

- **Ny rutin för granskning och attest av fakturor – delårsrapport 1**

Förtydligad kontoplan och nytt faktura-/attestflöde med utökad kvalitetskontroll där fakturorna inkommer till tre personer i ett första led. Det finns framtagen lathund för kontering av leverantörsfakturor.

- **Nya rutiner för inköp, upphandling, kontering och godsmottagning - delårsrapport 1**

Arbete är påbörjat men här har inte avdelningen ännu inte kommit tillräckligt långt i sitt arbete för att bedöma detta som klart.

- **Endast ytterst prioriterade inköp för att möjliggöra basuppdraget - delårsrapport 1**

Avdelningen ser alltid över behoven av inköp och ställer detta mot det ekonomiska läget samt stämmer av detta med avdelningschef. Denna åtgärd har haft synligt resultat då inköp av varor och tjänster under perioden jan-mars låg på 95 tkr vilket kan jämföras med samma period föregående år då kostnaden låg på 645 tkr.

- **Sammanställ de insatser som enheten gör idag som kan föras över till arrendatorer eller föreningar i kostnadssparande syfte - delårsrapport 1**

Avdelningen har kommit fram till ett antal kostnadsdrivande verksamheter som kan flyttas till arrendatorer eller föreningar. Dessa är dock låsta i avtal och vi får avvakta uppsägningstid innan förändringar kan göras och detta ska göras i samförstånd med arrendatorerna. Långsjön-Gömmarens fiskevårdsförening har tidigare haft ett visst ansvar för städningen runt sjön. Även vissa gårdsarrendatorer har utfört uppdrag åt kommunen. Vår erfarenhet är dock att nackdelarna med en sådan inblandning är större än fördelarna det för med sig och att det kan strida mot Lagen om offentlig upphandling att använda sig av extern aktör som utför uppdrag åt kommunen utan upphandling.

- **Ta fram förslag för hur verksamheten ska kunna öka finansieringen med hjälp av externa medel - delårsrapport 1**

Naturvårdsverkets bidrag till naturvårdsprojekt, så kallade LONA-bidrag, ses över tillsammans med andra bidrag som kan komma avdelningen till fördel vad gäller insatser för kommunens natur-, klimat- och miljöarbete. För LONA har kommunen fått 50% finansieringsgrad och för VattenLONA upp till 90%. För naturreservatsbildning har kommunen även erhållit markåtkomstbidrag från Naturvårdsverket.

- **En sammanställning av samtliga projekt görs månadsvis där det går att utröna framåtskridande samt kostnadsutveckling. Även ifall projekten till hälften har statlig finansiering ska det stämmas av att budgetmedel finns för förvaltningens del. Start av nya projekt ska godkännas av nämnd och rymmas inom budgetramen för enheten - delårsrapport 2**

Denna åtgärd är i planeringsfasen och ska genomföras innan delårsrapport 2.

- **Utifrån varje naturreservats skötselplan ska en drift- och underhållsplan tas fram där driftkostnader och investeringsbehov är avstämt mot enhetens budget och godkänd av nämnden - delårsrapport 2**

Denna åtgärd är i planeringsfasen och ska genomföras innan delårsrapport 2.

- **Andra åtgärder**

Avdelningen har tagit fram ett mer ekonomiskt förslag på hantering av ängsmarker där en miniminivå på skötsel finns för att inte riskera en intäktsförlust. Vidare har beslut tagits för att minska kostnaden för invigning av Huddingeleden med 150 tkr.

Stadsmiljöavdelningen

Stadsmiljöavdelningen består av gatudriftsenheten och utförarenheten.

Gatu- och parkenheten

Tidigare har utförarenheten beställt externt arbete men numera är det gatu- och parkenheten som har tagit över den uppgiften och ansvaret fördelas på respektive förvaltare på enheten.

- **Rutin för uppföljning av vinterservice med veckovis rapportering - delårsrapport 1**

Vintertid har avdelningen haft dagligt möte för att stämma av antalet utkallningar som gjorts under senaste dygnet. Nu när vintern är över har avdelningen gått över till avstämningar varannan dag.

- **Tillsätta ansvarig för respektive område samt etablera rutiner för budgetuppföljning - delårsrapport 1**

Idag finns förvaltare för väg och för belysning vilket visat sig mycket framgångsrikt för avdelningen. Medan förvaltare för park har visat sig vara en svår tjänst att rekrytera men det pågår försök med att hitta rätt kompetens.

- **Ny rutin för granskning och attest av fakturor - delårsrapport 1**

Förtydligad kontoplan och nytt faktura-/attestflöde med utökad kvalitetskontroll där fakturorna inkommer till tre personer i ett första led. Det finns framtagna lathund för kontering av leverantörsfakturor.

- **Månadsvis uppföljning av ovanstående områden där enheten månadsvis rapporterar till ekonomiansvarig för inköpta entreprenader där det finns ej mottagna fakturor på minst 100 tkr. Detta för att kunna reservera för upplupna kostnader i månadsboksluten - delårsrapport 1**

Detta är inlagt som aktivitet i en gång per månad med påminnelse i Outlook. Upparbetade men ej ännu fakturerade kostnader rapporteras till verksamhetscontroller på staben.

- **För verksamhetsområdena:**
 - **Vägunderhåll vinter**
 - **Vägunderhåll beläggning**
 - **Belysning**
 - **Broar**
 - **Park**
 - **TA/Schakt**

ska en väldokumenterad plan för drift, underhåll samt investeringsbehov inom enhetens budget sammanställas samt förankras i nämnden. Ett budgetansvar följer med för respektive område. För det fall ett överdrag mot budget förväntas ska detta förankras i nämnd och hos ekonomiansvarig på förvaltningen - delårsrapport 2

Denna åtgärd är i planeringsfasen och ska genomföras innan delårsrapport 2.

Utförarenheten

- **Ny rutin för granskning och attest av fakturor. Inköp stäms av mot budgetram – delårsrapport 1**

Förtydligad kontoplan och nytt faktura-/attestflöde med utökad kvalitetskontroll där fakturorna inkommer till tre personer i ett första led. Det finns framtagna lathund för kontering av leverantörsfakturor.

- **Ny rutin för att hantera ärenden till utförarenheten som kommer från servicecenter, kultur- och fritidsförvaltningen, naturvårdsenheten mfl. - delårsrapport 1**

Servicecenter, kultur- och fritidsförvaltningen, naturvårdsenheten mfl. har meddelats att ärenden från dessa hanteras av stadsmiljöavdelningens förvaltare, via funktionsbrevlåda. Via förvaltarna fördelas sedan beställningar, felanmälan och andraärenden till rätt instans.

- **Beställningar av entreprenadarbeten tas över av gatu- och parksenheten - delårsrapport 1**

I funktion sedan december 2018.

- **Införa tidsredovisning för att bättre kunna följa upp vad som görs inom verksamheten samt etablera nyckeltal för uppföljning - delårsrapport 2**

Denna åtgärd är i planeringsfasen och ska genomföras innan delårsrapport 2.

- **Skapa nya rutiner samt systemstöd för en bättre och mer effektiv ärendehantering - delårsrapport 2**

Denna åtgärd är i planeringsfasen och ska genomföras innan delårsrapport 2.

Risکاناليس

Personalresurser

Risker kan finnas att vi ej uppnår planens syfte med befintliga personalresurser. Det finns en svårighet att rekrytera vissa tjänster samtidigt som förvaltningen ser ett behov av åtgärder inom flera olika områden. Det behövs förändringar i beteenden, inriktning på arbetsuppgifter samt ytterligare förstärkning av administration inom ekonomi- och uppföljningsprocessen.

Taxor och avgifter

För framförallt Lantmäteriet och bygglovsverksamheten så avgör förväntad ingång av taxor och avgifter hur man går vidare. Verksamheten bygger till stor del på beslut som ligger utanför kommunens kontroll. Här finns en betydande risk för en felaktig prognos och därmed följande felaktiga beslut.

Oförutsedda utgifter

På stadsmiljöavdelningen har en buffert för oförutsedda utgifter budgeterats inför 2019 på 3 mnkr. Med tanke på vilka oförutsedda utgifter avdelningen har haft hitintills under 2018 kan det tyckas lite och här finns en risk att det inte räcker. Det finns dock dedikerad budget för illegala bosättningar samt dumpning på 1,5 mnkr som inte belastar budgeten för drift under 2019 så länge den ramen räcker.

Budgetering

Åtgärderna ska genomföras inom befintlig budget.