



Huddinge

Avrapportering 3: Åtgärdsplan för ekonomi i balans – en förstärkt ekonomiprocess

Klimat- och stadsmiljönämnden

2020-02-05

Innehåll

Sammanfattning och bakgrund.....	2
Struktur för genomförande och uppföljning.....	3
Förvaltningsövergripande.....	3
Natur- och klimatavdelningen.....	5
Stadsmiljöavdelningen.....	7

Sammanfattning och bakgrund

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 återrapporering 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.

Åtgärdsplanen gäller huvudsakligen för år 2019 varefter resterande åtgärder förs in i den löpande planerings- och uppföljningsprocessen.

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

Under åtgärdsplanens genomförande har personalomsättning, för framförallt chefer, varit stor. Av de fem avdelningschefer som fanns vid tillfället då åtgärdsplanen antogs är bara en kvar och det pågår även rekrytering av ny förvaltningsdirektör. Detta har inneburit att arbetet med att förändra vissa ekonomiprocesser har avstannat. Under perioden har flera stora omorganisationer genomförts, nya kompetenta chefer har rekryterats och det är numera ett större fokus på ekonomiska frågor.

Parallellt med detta förbättringsarbete har det genomförts en genomlysning av stadsmiljöavdelningens förutsättningar för att ha en budget i balans, då det är den avdelning som har haft det största underskottet. Resultatet av genomlysningen visar att avdelningen genom åren blivit underfinansierad genom att nya skötselområden tillkommit i kombination med låg budgetuppräknings. 2015-2020 uppgår detta gap till cirka 25 mnkr.

För 2019 blev resultatet för klimat- och stadsmiljönämnden negativt om 16,1 mnkr där hela underskottet kan hänföras till vinterväghållningen som kostade 17 mnkr över budget. Resultatet har alltså förbättrats under det senaste året med 23,2 mnkr för nämndens verksamheter.

Utöver denna åtgärdsplan har större och mer genomgripande förändringar gjorts inom främst stadsmiljöavdelningen där en beställar-/utförarorganisation omvandlats till en mer traditionell organisation uppdelad på trafik, gata och park med tydligt ansvar hos enhetschefer för verksamhet och ekonomi. Parallellt med detta pågår ett projekt som handlar om att konkurrensutsätta de verksamheter som kan skötas mer effektivt av annan.

Av de beslutade åtgärderna i denna plan har 17 av 23 blivit helt färdiga under 2019 medan det för resterande finns ett fortsatt behov att arbeta vidare med medan andra inte längre är aktuella efter omorganisationer och andra förändringar.

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.



= Förvaltningen bedömer att arbetet har genomförts under året



= Förvaltningen är inte helt klar med denna åtgärd

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.



Ny modell för månadsrapportering till nämnd

En ny mall och systematik för intern avstämning samt avrapportering till nämnd togs fram och började användas för första gången i samband med månadsbokslutet per sista april 2019. Arbetet med mer strukturerade månadsuppföljningar mellan ekonomienheten på staben och avdelnings- och enhetschefer har haft positiv effekt genom att nämnderna fått mer informativ och regelbunden information om utvecklingen av det ekonomiska läget. Detta arbetssätt kommer fortgå under 2020.



Systematik för regelbunden budgetuppföljning per verksamhetsområde med respektive chef

Var 14:e dag eller månadsvis (efter behov) har controller och enhetschef vid staben ekonomiavstämning med varje avdelning samt uppföljning av den verksamhet som direkt påverkar det ekonomiska utfallet.



Utbildning för alla chefer med budgetansvar kring behov av kontroll, lagar som styr ansvaret, stöd osv

I slutet av april hade staben en första ekonomiutbildning för chefer och andra medarbetare på förvaltningen som arbetar inom ekonomiprocessen. Detta för att

skapa rätt förutsättningar för att dessa på ett bättre sätt ska kunna ta sitt budgetansvar. Då flera avdelnings- och enhetschefer är nya har utbildningen genomförts igen under hösten.



Utbildning av nämndledamöter i nämndens ansvar och möjligheter till insyn och påverkan

I januari 2019 genomfördes en utbildning för samtliga ledamöter och ersättare i båda nämnderna om roll och samspelet mellan förvaltning och nämnd.



Utbildning och systematik för löpande avstämning med medarbetare involverade i ekonomiprocessen

Genom månadsrapporterna och avstämningarna kopplade till dessa är denna punkt genomförd till stora delar men det finns ett behov av fortsatt utbildning och att bygga vidare på systematiken i ekonomiprocessen. Detta behov kommer tillgodoses genom att ekonomienheten vid staben två gånger i månaden har processmöten för samtliga inblandade i ekonomiprocessen.



Systematik för att tidigt larma när budgetutfall börja närma sig nivåer för underskott

Genom de regelbundna ekonomiavstämningarna och systematiken som är uppbyggd kring dessa har förvaltningen en god kontroll över ekonomin och de mekanismer som styr utfallet. Genom ständig uppföljning av ekonomiskt och verksamhetsmässigt utfall finns numera ett systematiskt tillvägagångssätt som tidigt åskådliggör om det finns risk för underskott inom en verksamhet.

- **Övriga genomförda åtgärder**

Stabsavdelningen arbetar fortsatt brett ihop med samtliga avdelningar för att stärka ekonomiprocessen inom hela förvaltningen och har under 2019 stärkt detta arbete. Genom gemensamma arbetssätt, rutiner och utbildningar ökar möjligheterna för en större budgetföljsamhet. I november genomfördes en omorganisation där ekonomipersonal vid stadsmiljöavdelningen gick över till staben för att möjliggöra ett samlat grepp kring ekonomifrågorna. Från februari 2020 delas enheten för kansli och planering på staben upp i 2 enheter och en renodlad ekonomienhet skapas.

Natur- och klimatavdelningen

Fd. naturvårdsenheten 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. För 2019 hade avdelningen ett resultat i nivå med budget.

Ny avdelningschef började under sommaren vilket har haft positiv effekt på avdelningens ekonomi genom ett större fokus på kostnader och intäkter.



Ny rutin för granskning och attest av fakturor

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

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



Endast ytterst prioriterade inköp för att möjliggöra basuppdraget

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 till naturvård under 2019 låg 1,6 mnkr lägre än föregående år.



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

Avdelningen har kommit fram till ett antal kostnadsdrivande verksamheter som kan flyttas till arrendatorer eller föreningar. Dessa är dock låsta i avtal och förvaltningen får avvakta uppsägningstid innan förändringar kan göras. 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

Naturvårdsverkets bidrag till naturvårdsprojekt, så kallade LONA-bidrag, har setts över tillsammans med andra bidrag som kan komma avdelningen till del 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.

I början av 2020 ska en översyn göras av de mindre arrenden som avdelningen ansvarar för och jämföra detta med andra kommuner. Resultatet av denna analys kan medföra högre arrenden och därmed högre intäkter.



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

Det har gjorts en genomgång av samtliga projekt från 2018 och det har byggts upp en systematik om hur avdelningen ska arbeta med projekt framöver. Projektverktyget Antura har börjat användas för att planera och följa upp projekt. Detta arbete har gett ett gott resultat med nya rutiner för uppföljning och godkännande av nya projekt.



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

På grund av begränsade personalresurser, omorganisation och ny avdelningschef skjuts denna åtgärd till 2020.

- **Övriga genomförda 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 togs beslut för att minska kostnaden för invigning av Huddingeleden med 150 tkr.

Stadsmiljöavdelningen

Stadsmiljöavdelningen bestod av gatudriftsenheten och utförarenheten men har omorganiserats under hösten och består numera av en stab samt tre enheter; park-, gatu- och trafikenhet.

Planer finns på att konkurrensutsätta delar av verksamheten för att på detta sätt kunna leverera en mer ekonomiskt hållbar verksamhet med bibehållen eller högre kvalitet till kommuninvånarna.

Under 2019 genomfördes en genomlysning av stadsmiljöavdelningens förutsättningar för att ha en budget i balans. Resultatet av genomlysningen visar att avdelningen genom åren blivit underfinansierad genom att nya skötselområden tillkommit i kombination med låg budgetuppräkningsgrad. 2015-2020 uppgår detta gap till cirka 25 mnkr. Med effektiviseringar och förändrade arbetssätt ser avdelningen ett behov av minst 15 mnkr i ökad budgetram för att på sikt kunna nå en budget i balans.



Rutin för uppföljning av vinterservice med veckovis rapportering

Vintertid har avdelningen haft dagliga avstämningar för att stämna av antalet utkallningar som gjorts under senaste dygnet. Genom att det införts fast pris per insats har avdelningen numera en bättre kontroll över kostnader.



Tillsätta ansvarig för respektive område samt etablera rutiner för budgetuppföljning

Efter sommaren fanns ansvariga förvaltare för väg, belysning, konstruktionsbyggnader och park men i och med omorganisationen från november har ansvaret fördelats till tre enhetschefer och dessa är med vid månadsvisa budgetuppföljningen.



Ny rutin för granskning och attest av fakturor

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.



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

En ny rutin har tagits fram där beställare rapporterar in gjorda beställningar inom avdelningens områden. Hittills har det inte tagit beslut om ett minimibelopp vilket medför att även summor lägre än 100 tkr rapporteras. Detta görs för att få ett rättvisande ekonomiskt utfall vid månads- och årsbryt.



För verksamhetsområdena:

- Vägunderhåll vinter
- Vägunderhåll beläggning
- Belysning
- Broar/konstruktionsbyggnader
- 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

För investeringsverksamheterna (vägunderhåll, belysning, broar/konstruktionsbyggnader, park) avrapporteras investeringsutfallet i samband med månads- och delårsrapporterna. För varje verksamhetsområde finns även driftbudget vilken följs upp varje månad där uppföljning av utfallet för vinter- och barmarksservice görs i nämnd i samband med månadsrapporten.

För verksamhetsområdet *vägunderhåll vinter* finns plan för drift/underhåll genom de upphandlingar av vinterväghållningen som görs. För *vägunderhåll beläggning* beslutar nämnden om beläggningsplan under våren för avrapportering under året efter. För övrigt vägunderhåll bedömer förvaltningen det svårt att planera då potthål och andra vägsador upptäcks löpande under året och åtgärdas då.

För övriga verksamhetsområden har förvaltningen haft som mål att redan ha en plan för drift, underhåll samt investeringsbehov men detta har pga. hög omsättning bland chefer och organisationsförändringar fått skjutas på framtiden. Genom ny organisation inom stadsmiljöavdelningen finns det sen november budgetansvariga enhetschefer inom trafik, park och gata där samtliga områden ingår. I samband med ny upphandling ska förvaltningen ta fram en plan för löpande drift och underhåll med beslutade kvalitetsnivåer. Vidare ska investeringsbehov för längre sikt än kommande år tas fram under 2020.

- **Övriga genomförda åtgärder**

Förvaltningen har tagit fram förslag på nya felparkeringsavgifter som harmoniserar bättre med omkringliggande kommuner och som skulle kunna öka intäkterna med uppskattningsvis 2 mnkr. För driftverksamhet som handlar om underhåll har stora besparingar gjorts och kostnader för detta har halverats mot 2018.

När omorganisationen genomfördes under hösten upphörde utförarenheten att existera och personal hör istället till de nya enheterna.



Ny rutin för granskning och attest av fakturor. Inköp stäms av mot budgetram

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.



Ny rutin för att hantera ärenden till utförarenheten som kommer från servicecenter, kultur- och fritidsförvaltningen, naturvårdsenheten m.fl.

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



Beställningar av entreprenadarbeten tas över av gatu- och parksenheten

I funktion sedan december 2018 och numera ligger detta på respektive enhetschef efter omorganisationen.



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

Denna åtgärd hänger ihop med avdelningens förbättringsprojekt som pågår under hösten 2019 och våren 2020. Förvaltningen tittar på olika system som kan användas för tidredovisning för att genom detta kunna följa upp och planera arbetet bättre.



Skapa nya rutiner samt systemstöd för en bättre och mer effektiv ärendehantering

Denna åtgärd hänger ihop med avdelningens digitaliseringsarbete och har skjutits på framtiden då resurser har saknats. Ska vara klart under 2020.