



Datum  
2020-06-17

Diarienummer  
KFN-2020/85.11

Handläggare  
Anna Sillén  
Anna.Sillen@huddinge.se

Kultur och fritidsnämnden

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

### Förslag till beslut

Kultur- och fritidsnämnden beslutar att överlämna tjänsteutlåtande, daterat den 17 juni 2020, till Huddinge kommuns revisorer som svar på revisionsrapport Granskning av kommunens arbete med effektiviseringar.

### Sammanfattning

De förtroendevalda revisorerna i Huddinge kommun har gett KPMG AB i uppdrag att genomföra en granskning med syfte att ge kommunens revisorer underlag för att bedöma om och hur kommunen lever upp till bestämmelserna i kommunallagen om god ekonomisk hushållning. Uppdraget innebar att granska effektiviseringsarbetet inom kommunens verksamheter samt analysera huruvida detta sker målinriktat, konsekvent och på ett ändamålsenligt sätt.

Rapportens sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen och nämnderna är på rätt väg, men de behöver prioritera arbetet med att säkerställa att kommunens verksamhet håller god kvalitet och är kostnadseffektiv. Kommunstyrelsen bedöms inte haft en ändamålsenlig ledning, samordning och uppföljning för att uppnå en tillräckligt kostnadseffektiv verksamhet.

I rapporten beskrivs även att ett flertal digitala genomföranden har skett under 2019 för en mer kostnadseffektiv verksamhet och bättre medborgarnytta. Revisorernas bedömning är att det i dagsläget inte finns tillräckligt stöd i det digitala utvecklingsarbetet.

Revisionen ger utifrån granskningen kommunstyrelsen och nämnder ett antal rekommendationer för att stärka arbetet.

För att förbättra förutsättningarna för verksamheterna att fokusera på resultat och tydliggöra vad som är högst prioriterat har en övergripande struktur till ny styrmodell och målstruktur beslutats av kommunstyrelsen i juni 2020 och ska implementeras i samband med nämndernas verksamhetsplanering för 2021. Fokus på effektiviseringar genom att jämföra verksamheterna såväl externt som internt är fortsatt prioriterat framöver.

HUDDINGE KOMMUN

Postadress  
Huddinge kommun  
Kultur- och fritidsnämnden  
141 85 Huddinge

Besök  
Sjödalsstorget 7

Tfn vxl 08-535 300 00

www.huddinge.se

I nämndernas verksamhetsplaner ska eventuella kostnadsökningar finansieras genom prioriteringar inom nämndens budget. Planerade och möjliga effektiviseringar ska redovisas.

Med start hösten 2019 påbörjades en särskild satsning på att utbilda chefer inom förändringsledning. Syftet är att skapa förutsättningar för verksamhetsutveckling där digitalisering är en möjlighet.

### **Beskrivning av ärendet**

De förtroendevalda revisorerna i Huddinge kommun har gett KPMG AB i uppdrag att genomföra en granskning med syfte att ge kommunens revisorer underlag för att bedöma om och hur kommunen lever upp till bestämmelserna i kommunallagen om god ekonomisk hushållning. Uppdraget innebar att granska effektiviseringsarbetet inom kommunens verksamheter samt analysera huruvida detta sker målinriktat, konsekvent och på ett ändamålsenligt sätt. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2019.

Granskningen visar att kommunstyrelsen och nämnderna har genomfört eller påbörjat arbetet med de förbättringsområden/rekommendationer som framgick i en tidigare granskning av effektivitet från 2017. Rapportens sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen och nämnderna är på rätt väg, men att de behöver prioritera arbetet med att säkerställa att kommunens verksamhet håller god kvalitet och är kostnadseffektiv. Kommunstyrelsen bedöms inte haft en ändamålsenlig ledning, samordning och uppföljning för att uppnå en tillräckligt kostnadseffektiv verksamhet. Uppföljning av verksamhet och ekonomi fungerar väl, men bedömningen är att kommunstyrelsen och nämnderna behöver i sin ledning, styrning och uppföljning ha ett större fokus på ekonomi och kostnadseffektivitet än tidigare år.

I rapporten beskrivs att ett flertal digitala genomföranden har skett under 2019 för en mer kostnadseffektiv verksamhet och bättre medborgarnytta. Revisorernas bedömning är att det i dagsläget inte finns tillräckligt stöd i det digitala utvecklingsarbetet.

Utifrån sin granskning lämnar revisorerna ett antal rekommendationer (markerade i punktlistan nedan) dels till kommunstyrelsen, dels till alla granskade nämnder.

### **Förvaltningens synpunkter**

Utifrån revisorernas rekommendationer, se nedan, lämnar förvaltningen följande synpunkter.

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



I kommunens planeringsförutsättningar för 2021-2023 beskrivs att goda ekonomiska tider vänds nu till allt mer osäkra år, vilket kräver en stabil ekonomi för koncernen med fokus på effektivisering och förbättrade driftnetton. Stramare ekonomiska förutsättningar och brist på arbetskraft kräver digitalisering. Samtidigt visar analyser att Huddinge kommun har höga verksamhetskostnader jämfört med länsgenomsnittet och att det finns potential för att minska kostnaderna.

Arbetet med att effektivisera, särskilt inom verksamheter som har en hög kostnadsnivå i jämförelse med andra kommuner, har successivt gett resultat. Kommunens nettokostnadsavvikelse<sup>1</sup> har förbättrats under de senaste åren. Särskilt syns detta för äldreomsorgen som är den verksamhet som i jämförelse med andra kommuner identifierats ha en större potential till kostnadsminskning.

För att förbättra förutsättningarna för verksamheterna att fokusera på resultat och tydliggöra vad som är högst prioriterat har en övergripande struktur till ny styrmodell och målstruktur beslutats av kommunstyrelsen i juni 2020 och ska implementeras i samband med nämndernas verksamhetsplanering för 2021. Den övergripande strukturen visar hur styrningen ska ske genom organisationen med ett tydligt fokus där förtroendevalda uttrycker VAD som ska åstadkommas i form av resultat. Förvaltningsorganisationen planerar därefter HUR vi ska arbeta för att nå de uppsatta målen. Sammanfattningsvis skapar förslaget till ny styrmodell och målstruktur förutsättningar för:

- Mer fokus på resultat
- Tydliggöra högsta prioritet
- Tydliggöra rollfördelning
- Tydliggöra vad kommunfullmäktige vill följa upp
- Tillit och förtroende
- Ökad dialog

Fokus på effektiviseringar genom att jämföra verksamheterna såväl externt som internt har fortsatt hög prioritet framöver.

Kultur- och fritidsnämndens arbete med att jämföra nämndens verksamheter med motsvarande i andra kommuner som påbörjades under 2019 fortsätter under 2020. Under 2019 jämfördes verksamheterna bibliotek och idrott i Huddinge med motsvarande verksamhet i Järfälla, Helsingborg och Nacka. Nyckeltal inom kvalitet och ekonomi togs fram och analyserades för åren 2015 t.o.m. 2018. Under 2020 kommer jämförelser inom verksamheterna ungdom och kulturstrategiska enheten att genomföras. Jämförelsekommunerna är desamma som under 2019. Genom så kallad benchmarking ska förvaltningen jämföra och analysera kvalitativa och ekonomiska nyckeltal i andra kommuner.

---

<sup>1</sup> Nettokostnadsavvikelse visar huruvida kommunens faktiska nettokostnader är högre eller lägre än vad som kan förväntas utifrån kommunens specifika strukturella förutsättningar om de bedrev verksamheten vid en genomsnittlig ambitions- effektivitets- och avgiftsnivå.

I nämndernas verksamhetsplaner ska eventuella kostnadsökningar finansieras genom prioriteringar inom nämndens budget. Planerade och möjliga effektiviseringar ska redovisas.

- Utveckla ledarskapets förutsättningar och förmågor att genomföra förändring.

Med start hösten 2019 påbörjades en särskild satsning på att utbilda chefer inom förändringsledning. Syftet är att skapa förutsättningar för verksamhetsutveckling där digitalisering är en möjlighet. Ett av målen är att en plan för att omsätta digitaliseringsstrategin i praktiken är framtagen inom samtliga avdelningar. Satsningen fortsätter under 2020 med workshops och webinarium för dels kommunkoncernens ledningsgrupp och dels för alla chefer.

#### Ekonomiska och juridiska konsekvenser

Eventuella kostnader bör tas inom ramen för prioriteringar inom nämndens budget. Detta i enlighet med vad revisorerna påpekar i sin rapport.

Anneli Fällman  
Kultur- och fritidsdirektör

Thomas Jansson  
Stabs- och utvecklingschef

#### Bilagor

- Bilaga 1. Signerad Missivskrivelse granskning av kommunens arbete med effektiviseringar
- Bilaga 2. Revisionsrapport: Granskning av kommunens arbete med effektiviseringar samt bilagor

#### Beslutet ska skickas till

Huddinge kommuns revisorer